

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
MESTRADO TECNOLÓGICO EM LOGÍSTICA

**PARCERIA EM LOGÍSTICA DE SUPRIMENTO NUMA
UNIDADE DE EXPLORAÇÃO E PRODUÇÃO DE PETRÓLEO
ESTATAL.**

Dissertação apresentada ao
Departamento de Engenharia da
Produção da UFSC, como parte dos
requisitos para obtenção do título de
Mestre em Engenharia da Produção, sob
orientação do Prof. Dr. Carlos Rodriguez
Taboada

José Luciano de Brito Siebra


Orientador: Dr. Carlos Rodriguez Taboada

Florianópolis - SC
Março de 2000

PARCERIA EM LOGÍSTICA DE SUPRIMENTO NUMA UNIDADE DE EXPLORAÇÃO E PRODUÇÃO DE PETRÓLEO ESTATAL


José Luciano de Brito Siebra

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD.
Coordenador do Curso de Pós-Graduação

Banca Examinadora:



Prof. Carlos Manuel Taboada Rodriguez, Dr.
Orientador



Prof. Antonio Galvão Naclerio Novaes, Dr.



Prof. Antonio Rodrigues Patricio, Dr.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha esposa Nathia e meu filho Gianluca pelo carinho e incentivo que me possibilitaram a realização deste trabalho.

Aos meus colegas da PETROBRAS, em especial ao Dr. João Newton, pela oportunidade de realizar o curso de mestrado, bem como pelo apoio demonstrado em todos os momentos.

Ao meu orientador e amigo Dr. Carlos Taboada, pela ajuda, compreensão e paciência.

Ao altruísta mundo acadêmico, com pessoas prontas a ajudar sem esperar nada em troca, como o meu dedicado conselheiro Esmeraldo e o atencioso professor Bornia.

À PETROBRAS por ter acreditado neste projeto.

RESUMO

Esta dissertação procura compreender os fatores que estão transformando a Logística de Suprimentos numa arma para enfrentar a competição global, aprofundando o entendimento dos relacionamentos entre fornecedores e compradores na sua tentativa de construir uma estratégia para sobrevivência neste novo cenário: a parceria. Em seguida, busca-se agrupar os aspectos mais importantes da literatura, obtidos da análise das parcerias e outras experiências positivas semelhantes, para propor um modelo para implementação de parceria logística em suprimento. Paralelamente, procura-se aplicar parte do modelo à E&P-RNCE – Unidade de Exploração e Produção de Petróleo da PETROBRAS nos Estados do Rio Grande do Norte e Ceará.

ABSTRACT

This work tries to get information about the factors that are transforming the logistics of supply in a weapon in order to face the global competition, detailing the understanding of the relationships among vendors and buyers in their attempt to build a new strategy for survival in this new scenery: the partnership. After that, it is looking for the most important aspects of the literature, obtained of the analysis of the partnerships and other similar positive experiences, in order to propose a model for implementation of logistics partnership in supply. Besides, the study intends to apply part of the model to E&P-RNCE - Unit for Petroleum Exploration and Production of PETROBRAS in States of Rio Grande do Norte and Ceará - Brazil.

ÍNDICE

Introdução	1
1. Referencial teórico	6
1.1. O relacionamento entre compradores e fornecedores de materiais	7
1.1.1. Fatores que levaram as empresas a buscar novos relacionamentos com fornecedores	9
1.1.2. A evolução dos relacionamentos cliente-fornecedor	10
1.1.3. Tipologia dos relacionamentos	14
1.2. O relacionamento de parceria	16
1.2.1. Fatores-chave para uma parceria de sucesso	19
1.2.2. Elementos importantes para estruturação de um modelo de parceria	20
1.3. O ambiente e a cultura empresariais como elementos facilitadores da parceria	23
1.4. Análise dos aspectos legais	27
1.5. As principais motivações de uma empresa ao procurar estabelecer um relacionamento de parceria.	28
1.6. O contrato	30
1.7. A seleção do objeto da parceria	34
1.8. A seleção do parceiro	35
1.9. Gerenciando o relacionamento	37
2. Perfil	41
2.1. A empresa objeto de estudo – PETROBRAS	41
2.1.1. A organização da logística na PETROBRAS	41
2.1.2. O suprimento de materiais na PETROBRAS	43
2.2. A unidade da PETROBRAS objeto do estudo - E&P-RNCE	45
2.2.1. Natureza do negócio	45
2.2.2. Principais produtos e processos	46
2.2.3. Principais mercados e clientes	47
2.2.4. Principais instalações	49
2.3. Focando o objeto de estudo - a logística da E&P-RNCE	49
3. Metodologia	52
3.1. Fase I - Elaboração do referencial teórico e do perfil da E&P-RNCE	52

3.1.1 Pesquisa bibliográfica	53
3.1.2. Pesquisa documental	53
3.2. Fase II – Estudo de caso: elaboração de um modelo de parceria para uma empresa estatal e sua aplicação à E&P-RNCE	53
3.2.1- Elaboração de um modelo de parceria para uma empresa estatal	56
3.2.2- Aplicação do modelo à E&P-RNCE	69
3.2.2.1. Aplicação do módulo de disposição à parceria à E&P-RNCE	69
3.2.2.2 Aplicação do módulo de planejamento à parceria à E&P-RNCE	76
3.2.2.3 Aplicação do módulo de implantação e avaliação da parceria à E&P-RNCE	76
4. Validação do modelo	77
4.1. Aplicação do módulo de disposição à parceria à E&P-RNCE	77
4.1.1. Facilitadores e motivações do negócio	79
4.1.1.1. Facilitadores	79
4.1.1.2. Motivações do Negócio	93
4.1.2. Possibilidades legais	100
4.2. Aplicação do módulo de planejamento à parceria à E&P-RNCE	103
4.2.1 Preparação para a parceria	103
4.2.2 Seleção de materiais	104
4.2.3 Seleção de fornecedores	106
4.2.4. Parâmetros para o contrato	107
4.3. Aplicação do módulo de implantação e avaliação da parceria	109
Conclusões e Considerações Finais	112
Bibliografia	116
Anexo 01	119
Anexo 02	124

SUMÁRIO DE FIGURAS E TABELAS

Figura 2.1 – Organograma básico da PETROBRAS

Figura 2.2 – Fluxo Logístico da PETROBRAS

Figura 2.3 – Área de atuação da E&P-RNCE

Figura 2.4 – Macro-processos da E&P-RNCE

Figura 3.1 – Fase I da Metodologia – Referencial Teórico e Perfil

Figura 3.2 – Fase II da Metodologia – Elaboração do Modelo de Parceria com Fornecedores

Figura 3.3 – Fase II da Metodologia - Aplicação do Modelo de Parceria à E&P-RNCE

Figura 3.4 – Detalhamento da Fase II da Metodologia

Figura 3.5 – Os três Módulos Básicos do Modelo de Parceria

Figura 3.6 – Sub-módulos do Módulo I

Figura 3.7 – Sub-módulos do Módulo II

Figura 3.8 – Sub-módulos do Módulo III

Figura 3.9 – Aplicação do Módulo de Disposição à E&P-RNCE

Tabela 2.1 – Principais Mercados e Clientes da E&P-RNCE

Tabela 2.2 – Produção Média Diária dos Principais Produtos da E&P-RNCE

Tabela 3.1 – Facilitadores e Motivadores do Negócio

Tabela 4.1 - Resultados quanto à postura flexível na solução de conflitos

Tabela 4.2 – Resultados Quanto à Postura Receptiva à Presença do Parceiro no Dia A Dia Da Empresa

Tabela 4.3 – Resultados Quanto à Postura Receptiva à Divisão de Riscos e Ganhos

Tabela 4.4 – Resultados Quanto à Postura Receptiva ao Trabalho em Times Envolvendo Empregados das Duas Empresas

Tabela 4.5 – Resultados Quanto à Confiança no Parceiro

Tabela 4.6 – Resultados Quanto à Aceitação do Convívio e Proximidade no Relacionamento Interpessoal Comprador-Fornecedor

Tabela 4.7 – Resultados Quanto à Aceitação do Compartilhamento de Informações

Tabela 4.8 – Resultados Quanto à Aceitação do Hábito de Empowerment dos Empregados

Tabela 4.9 – Resultados Quanto à Abdicação do Poder de Compra em Nome dos Ganhos Globais e de Longo Prazo

Tabela 4.10 – Resultados Quanto à Crença Favorável ao Relacionamento se Longo Prazo

Tabela 4.11 – Resultados Quanto à Cultura da Visão do Custo Total

Tabela 4.11 – Resultados Quanto à Cultura da Visão do Custo Total

Tabela 4.12 – Resultados Quanto À Cultura De Desenvolvimento De Fornecedores

Tabela 4.13 – Resultados Quanto à Existência de Motivações Econômicas

Tabela 4.14 – Resultados Quanto à Existência de Motivações Gerenciais

Tabela 4.15 – Resultados Quanto à Existência de Motivações Estratégicas

INTRODUÇÃO

A palavra mudança há muitos anos passou a fazer parte do vocabulário cotidiano das empresas. Só na última década o mundo passou por mais alterações sociais e tecnológicas que em todo o resto da história da humanidade, transformando o planeta terra numa grande aldeia. Hoje, o que acontece em outro continente impacta diretamente a vida local.

E esta é uma verdade principalmente graça às novas tecnologia de comunicação, mas em grande parte deve-se à evolução da logística o atual estágio de concorrência que o mundo empresarial atingiu. Os produtos lançados no Japão chegam rapidamente ao Brasil, a custos competitivos, obrigando as empresas locais buscarem meios alternativos para garantir suas fatias de mercado, enfim é o processo irreversível da globalização dos mercados.

O ocidente demorou a acordar do solavanco provocado pela eficiência da indústria japonesa, mas terminou por identificar, entre outras alternativas, que a logística deveria ser uma estratégia competitiva para enfrentamento da crise, passando a mesma a fazer parte dos discursos acadêmico e empresarial.

Institutos de pesquisa, universidades, empresas e associações passaram a estudar a logística e suas abordagens, surgindo o conceito de logística integrada, como uma coordenação da gestão de materiais, da produção e da distribuição física. Da integração interna de atividades, a logística evoluiu até o SCM- *Supply Chain Management* – agora como uma coordenação do fluxo de materiais e informações de toda a cadeia, desde os fornecedores até o cliente final.

Dentro da cadeia de suprimentos, os relacionamentos comprador-fornecedor assumem papel estratégico, sem os quais não ocorrerá a esperada integração logística. Conforme FIGUEIREDO & ARKADER (1999) “ao lidar com os relacionamentos entre empresas, é natural que o pensamento logístico aborde uma questão afim – a das parcerias e alianças estratégicas logísticas”.

É dentro deste pensamento que tenta-se desenvolver este trabalho, avaliando os relacionamentos logísticos entre compradores e fornecedores, e mais especificamente a parceria.

A primeira questão que esta dissertação tenta responder diz respeito às melhores práticas no relacionamento entre clientes e supridores, com quem, quando, como e em que condições a parceria é melhor aplicável. Em seguida busca-se construir um modelo para implantação de uma parceria coletando-se elementos da literatura especializada que permitam estruturar os componentes deste tipo de relacionamento, aplicáveis a uma empresa qualquer, inclusive do governo.

A partir daí procura-se validar o modelo com o órgão de exploração e produção da PETROBRAS nos estados do Rio Grande do Norte e Ceará – E&P-RNCE. Para isto foi realizado um estudo de caso, onde os dados foram levantados através de dois tipos de pesquisa, com questionário e nos documentos deste órgão, tais como relatórios, atas de reunião, páginas da intranet, entre outros. Na análise dos resultados foram entrevistados alguns gerentes e técnicos, na tentativa de esclarecer alguns dos aspectos identificados.

Esta dissertação contém quatro capítulos. O primeiro trata do referencial teórico, quando foram coletados os elementos fundamentais da literatura para proposição de um modelo genérico de parceria, aplicável a uma empresa estatal. Alguns modelos, embora poucos, serviram como orientação ao estudo bibliográfico, ao enumerar aspectos fundamentais dos relacionamentos de parceria. Cada aspecto serviu de base para extensão do estudo a outros autores que embora não propusessem um modelo apresentavam contribuições relevantes para sua estruturação.

O segundo capítulo mostra o perfil do objeto de estudo: a E&P-RNCE, quando é apresentada a unidade na qual deseja-se validar o modelo proposto, a natureza do seu negócio, os principais produtos e processos, mercados e clientes, as principais instalações e sua organização logística, entre outros aspectos.

O terceiro capítulo contém a metodologia utilizada. Inicialmente é sintetizado todo o referencial teórico num novo modelo, o qual constitui-se no primeiro aporte desta dissertação. Em seguida mostra-se os métodos usados e as limitações da sua aplicação.

O quarto capítulo mostra a validação do modelo proposto para a E&P-RNCE. Neste são avaliados os resultados das pesquisas realizadas com gerentes e técnicos de suprimento desta unidade da PETROBRAS. Apenas parte do modelo pôde ser validado face especialmente a limitação de tempo, pois para desenvolver um protótipo de parceria, coletar e avaliar os primeiros resultados, seria necessário bem mais tempo que o disponível para a conclusão deste trabalho. Portanto optou-se por realizar a validação parcial, com as primeiras partes do modelo, deixando as seguintes como uma oportunidade de trabalho futuro a ser feito pelos técnicos e gerentes da PETROBRAS. Mas mesmo assim, buscou-se, através de pesquisa documental, coletar elementos da organização que pudessem transformar-se em recomendações para facilitar a validação completa a ser executada.

Ao final da dissertação descreve-se algumas conclusões acerca da aplicação do modelo, suas restrições e dificuldades de operacionalização, e sugere-se pontos para futuras pesquisas.

MOTIVAÇÕES E OBJETIVOS DO ESTUDO

A PETROBRAS toda vem passando por um processo de enxugamento de custos sem precedentes na sua história, inserida como está num contexto global de competição crescente, nova lei para o setor petróleo, quebra do monopólio, bem como a chegada de parceiros para *joint ventures* que exigem custos operacionais similares aos praticados nas melhores bacias petrolíferas do mundo. Este conjunto de fatores tem exigido uma postura mais agressiva de redução de custos e aumento da eficiência operacional, provocando em toda a empresa intensos movimentos em busca de estratégias que promovam maior competitividade. Neste ambiente a logística tem despontado como uma importante estratégia para vencer os desafios que se apresentam.

Em 1995, a PETROBRAS promoveu uma profunda reestruturação dos seus principais processos, dando maior relevância à logística nos seus organogramas, obtendo a partir daí,

entre outros resultados, melhorias nos níveis de serviço e redução de custos da logística de suprimentos, diagnosticados através de relatórios do seu Serviço de Materiais – SERMAT.

A E&P-RNCE, enquanto a maior unidade produtora de petróleo em terra do Brasil, tem participado ativamente destas mudanças, antes mesmo da criação da gerência de logística, ligada diretamente ao mais importante executivo da PETROBRAS nos estados do Ceará e Rio Grande do Norte. O capital imobilizado em estoques reduziu-se a um terço, o número de itens diferentes estocados caiu a mais da metade, o nível de satisfação dos clientes internos do suprimento cresceu significativamente, os mais de 6 armazéns espalhados pelos núcleos operacionais foram centralizados num único centro de distribuição, o ciclo do pedido foi simplificado, entre tantas outras ações que buscaram a redução de custos e melhoria do sistema logístico.

Mas o diagnóstico do SERMAT em 1997 é que estas ações são ainda insuficientes e distantes das melhores práticas do mercado, sendo necessário procurar novas alternativas que possibilitem melhorias mais significativas, citando que "doravante, ocorrerão dificuldades de reduções significativas, caso seja mantida a mesma política. Assim torna-se necessário adotar novas formas de suprimento, mais ágeis e simplificadas, que não gerem estoques e que aproximem o mercado supridor do usuário final" (Relatório do SERMAT – Serviço de Materiais da PETROBRAS, 10.465/97). Entre as novas formas de suprimento, o estabelecimento de alianças estratégicas, ou parcerias com fornecedores tem se mostrado uma via prioritária a ser perseguida, destarte as limitações legais a que estão submetidas as empresas do governo.

O problema central pode ser resumido como a inexistência de um modelo de relacionamento da E&P-RNCE com os seus fornecedores de materiais que esteja em consonância com a estratégia da PETROBRAS de otimização de custos, diante da sua inserção em um ambiente cada vez mais competitivo, bem como com as melhores práticas adotadas pelo mercado.

Logo, o objetivo do presente trabalho é estudar os modelos de relacionamento da literatura, em especial a parceria logística em suprimento, e propor um modelo de parceria aplicável a uma empresa do governo, considerando as restrições legais e de mercado, definindo critérios de seleção de materiais e fornecedores, práticas relevantes para o relacionamento, bem como

um sistema de avaliação de desempenho desta, validando-o numa unidade de produção de petróleo estatal da PETROBRAS: a E&P-RNCE.

CAPÍTULO 1 – REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de logística tem despertado crescente interesse nos mundos empresariais e acadêmicos. A sua importância tem se tornado cada vez maior especialmente depois da globalização dos mercados, com o acirramento da competição entre as empresas.

Segundo FIGUEIREDO & ARKADER (1999), até início dos anos 60, ou era da especialização, a gestão de atividades como compras, armazenagem, fabricação, transportes, manuseio e distribuição, podia ser feita isoladamente desde que cada área fosse eficiente. Entretanto este modo de atuação foi logo suplantado pela necessidade da visão sistêmica, pela abordagem integrada das questões logísticas, já considerando aspectos do custo total, era a época da integração interna que durou até início dos anos 70. A seguir, até meados dos anos 80, foi a era da logística com foco no cliente, onde as principais questões diziam respeito a produtividade e custos do estoque.

Todo este movimento de evolução do pensamento logístico foi uma resposta das empresas às crescentes exigências do mercado. Mas o ambiente empresarial exigia um novo enfoque à logística, tornando-se imperativo integrar toda a cadeia de abastecimento, usando novas tecnologias e métodos gerenciais que permitissem otimizar custos e agregar o máximo valor ao produto, desde a obtenção da matéria prima até a sua entrega ao cliente final. É a era do *Supply Chain Management*, a logística tornando-se valiosa arma estratégica.

Segundo BALLOU (1993), a logística é responsável pelo processo de planificar, implementar e controlar o fluxo e armazenagem de matérias-primas, dos produtos em processo e acabados e também de informações desde os fornecedores até o cliente, de forma eficiente e efetiva. Este enfoque para a logística só veio torná-la ainda mais relevante na gestão dos negócios, levando muitas empresas a ajustarem seus organogramas, criando departamentos de logística, em alguns casos diretorias, no intuito de tornar efetiva a coordenação dos diversos sub-sistemas que a compõem.

Um destes sub-sistemas, a Logística de Suprimentos ou de Materiais, que segundo NOVAES (1994) lida com o fluxo de materiais de fora para dentro da empresa, incluindo a obtenção de matéria-prima e outros insumos do processo produtivo; envolve vários atores e

relacionamentos, tendo como principal o relacionamento cliente-fornecedor. E na era do *Supply Chain* o relacionamento entre as empresas torna-se fator determinante na alavancagem da competitividade.

É este aspecto que busca-se estudar neste capítulo, considerando os trabalhos de diversos autores, no intuito de analisar as formas atuais de relacionamento e em particular a parceria, verificando os fatores importantes para o estabelecimento desta, coletando informações que permitam a construção de um modelo teórico para sua implementação e desenvolvimento. Procurar-se-á agrupar várias fontes teóricas dentro de uma determinada lógica que permita posteriormente, na metodologia, obter a síntese dos diversos pensamentos analisados e proposição de um novo modelo de parceria.

1.1. O RELACIONAMENTO ENTRE COMPRADORES E FORNECEDORES DE MATERIAIS

Diante de um ambiente cada vez mais competitivo, as empresas têm procurado mecanismos de adaptação, buscando experimentar novas práticas que possam trazer um diferencial de valor aos seus produtos e serviços.

A escassez de recursos, associada à crescente exigência dos clientes num mercado de competição global tem levado a que empresas descubram as suas principais habilidades, suas maiores forças para atuar num ambiente hostil. A questão que se coloca é se não é possível associar as competências de várias empresas para criar uma cadeia de relacionamentos que conduzam a um produto final de real valor para o cliente.

Prahalad apud ROCHA (1996, p.19) esclarece que esta “competência essencial” é “um conjunto de habilidades e tecnologias que levam a empresa a possuir uma competência particular, permitindo-a diferenciar-se das outras organizações, oferecendo benefícios específicos aos seus clientes.”

PORTER (1992) define estratégia competitiva como a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, através de um conjunto de objetivos e políticas. Segundo este

autor, a base para uma empresa atingir e manter um desempenho destacado na sua indústria é desenvolver uma “estratégia competitiva sustentável”. E é exatamente a busca desta, segundo WANKE & FLEURY (1999), o propósito básico destas novas relações contratuais entre os membros da cadeia de suprimentos.

Isto permite concluir que a busca de relacionamentos entre empresas, onde cada uma participa com sua competência essencial, torna-se uma alternativa inexorável para sobreviver num mercado global cada vez mais concorrente.

A literatura apresenta vários modelos de relacionamentos, entre eles a aliança, onde empresas buscam associar-se para competir, cada uma participando com sua competência essencial. Inclusive SILVA (1994) corrobora com este pensamento ao concluir, em seu estudo sobre alianças organizacionais, que praticamente existe unanimidade em se ver a colaboração como imperativo para controlar ambientes turbulentos, percebendo na aliança uma ferramenta estratégica para sobrevivência numa época de rápidas e intensas mudanças.

Entretanto esta percepção da possibilidade e valor das alianças tornou-se mais evidente apenas nos últimos anos, pois conforme MERLI (1998) até então as empresas se relacionavam de forma normalmente estanque onde uma firma se posicionava apenas como compradora e a outra como fornecedora.

Mas as relações de compra e venda têm adquirido crescente importância nas empresas, em parte porque os valores comprados externamente comumente representam mais da metade das vendas, (HEINRITZ & FARREL, 1977) embora muitas vezes este processo tenha sido delegado a equipes pouco qualificadas e de escalões hierarquicamente inferiores. Segundo LEENDERS (1991) poucas organizações gastam menos de 20 ou 30% do orçamento na aquisição de bens e serviços, chegando em muitos casos a 60% , enquanto o custo para operar o suprimento oscila entre 2 e 4%, entretanto a ênfase tem sido na redução do orçamento administrativo do departamento de suprimento ao invés da quantia gasta através deste.

A motivação inicial para o estudo do relacionamento entre compradores e fornecedores tem sido a possibilidade de obter reduções de custo na aquisição e administração do suprimento,

para só em seguida ser percebida a aliança entre as duas partes como uma importante estratégia logística.

Em resumo, a introdução do conceito de logística tem sido um caminho para as organizações se adequarem ao cenário de alta competitividade, implantando estratégias inovadoras para os sub-sistemas que a compõem, entre estes a Logística de Suprimentos. O estudo do relacionamento entre compradores e fornecedores, desenvolvendo uma cadeia de suprimento torna-se portanto uma importante estratégia logística para o enfrentamento do mundo globalizado, da necessidade de redução de custos e melhoria dos níveis de serviço aos clientes.

1.1.1. FATORES QUE LEVARAM AS EMPRESAS A BUSCAR NOVOS RELACIONAMENTOS COM FORNECEDORES

A partir da década de 70 os japoneses começaram a conquistar mercados ocidentais colocando produtos nos EUA a preço mais baixos que as indústrias locais, provando que existiam custos industriais mal administrados no ocidente. O MIT – *Massachusetts Institute of Technology* – fez um estudo sobre a indústria em nível mundial¹, em 1985, e concluiu por duas razões básicas do sucesso japonês: técnicas inovadoras de produção e relacionamentos de longa duração com os diversos membros da cadeia produtiva.

Já na década de 80 muitas empresas americanas implantaram programas avançados de gerenciamento de suprimentos tendo nisto uma vantagem estratégica (HARRINGTON,1997). Em parte buscavam uma resposta à penetração japonesa.

Mas a invasão japonesa não vinha sozinha, as relações comerciais no mundo passavam por sérias transformações. Desregulamentação da economia, desestatização, globalização, os consumidores exigindo níveis sempre maiores de qualidade, desenvolvimento acelerado da informática, da automação industrial, enfim as mudanças tecnológicas e culturais passavam a

¹ Os resultados foram apresentados no Livro “A Máquina que Mudou o Mundo”, editado pela Editora Campus em 1992.

exigir novas posturas das empresas, diferentes daquelas que fizeram sucesso durante todas as suas vidas.

Na década de 80 a logística foi identificada como elemento de diferenciação, ou a última barreira gerencial a ser explorada, o ponto nevrálgico das empresas na busca de uma vantagem competitiva sustentável. Ou seja, todas as melhorias da produção pareciam implantadas, era a hora de otimizar os custos da logística que “envolve a operação da cadeia de suprimento, dos relacionamentos entre as empresas” (BOWERSOX, 1998, p.6).

HENDRICK & ELLRAM (1993) elencam algumas razões que têm levado as empresas a buscar relacionamentos com fornecedores-chave, tais como globalização crescente, alto nível de exigência de qualidade, envolvimento do supridor em etapas iniciais do projeto de novos produtos, redução do tempo de ciclo, melhoria da tecnologia de informação, reconhecimento da parcela da receita gasta em compras, redução da base de fornecedores e a filosofia de JIT.

No Brasil, mudanças tais como desregulamentação de diversos setores, privatização de empresas, estabilização da moeda, consolidação do MERCOSUL, chegada de corporações internacionais em diversos setores da economia, redução progressiva das taxas de importação e tantas outras transformações econômicas, têm inserido as empresas brasileiras no contexto da competição global.

Este conjunto de fatores tem levado as empresas a reconhecerem a crescente importância do relacionamento com os fornecedores como uma arma para a competição global.

1.1.2. A EVOLUÇÃO DOS RELACIONAMENTOS CLIENTE-FORNECEDOR

As intensas mudanças no ambiente forçaram as empresas à procura de novas estratégias logísticas ao longo dos anos, migrando dos modelos tradicionais até as formas mais modernas de relacionamento cliente-fornecedor. A estratégia para os suprimentos evoluiu do estilo competitivo de relacionamento, onde cada parte procurava obter o máximo de ganhos da outra, para uma forma voltada à maximização de ganhos da cadeia logística, onde cada membro participa com a sua competência essencial agregando o máximo valor ao cliente

final. Tem-se observado uma contínua evolução da logística, rebocada ou rebocando as transformações globais. É a evolução da logística de suprimentos, e em particular a do relacionamento cliente-fornecedor que busca-se mostrar a seguir.

Numa perspectiva histórica, MERLI (1998) classifica os relacionamentos da seguinte forma:

a) A empresa funcional taylorista ocidental dos anos 50 a 60. Nesta época as estratégias para os relacionamentos eram:

- Limitar os fornecimentos externos somente para os materiais disponíveis no mercado e para os trabalhos mais simples
- Comprar ao preço mais baixo possível além de utilizar uma política de preços baseada na relação da força contratual.

b) A empresa orientada para o mercado, de origem americana, dos anos 60 a 70. Nesta época a estratégia era:

- Descentralizar ao máximo buscando reduzir os custos fixos e os riscos de investimento, ao contrário do modelo anterior.
- Ter um grande número de fornecedores alternativos na tentativa de controlar os custos de produção pois parte significativa destes eram custos de compra.
- Estimular a concorrência de preço já que as compras respondiam entre 60 a 90% dos custos da empresa, comprando de quem vendesse ao menor preço.

c) A empresa japonesa dos anos 70 a 80. Neste caso as estratégias principais de suprimentos eram:

- Descentralizar o máximo volume possível de produção de partes/ítems.
- Criar uma relação forte com um número limitado de fornecedores.
- Pesquisar para obter economia de compra a longo prazo, buscando avaliar o custo total no intuito de escolher fornecedores com quem investir no desenvolvimento e produção de um componente.
- Forte integração dos sistemas administrativos e operacionais, onde o fornecedor é praticamente um setor da empresa sob outra razão social.

d) A empresa de classe mundial dos anos 80 a 90. As estratégias para suprimentos eram:

- Formação de redes logísticas permanentes que integrem clientes e fornecedores
- Parceria no negócio, através de uma co-administração do negócio.
- Relação com poucos fornecedores de confiança, a serem integrados no próprio negócio, com uma redução drástica dos custos e dos problemas ligados à administração de um grande parque de fornecedores.

O Keiretsu foi um modelo de relacionamentos bastante estudado, entendido, conforme DRUCKER (1999), como um conceito de administração pelo qual os fornecedores são ligados ao cliente principal no que diz respeito ao planejamento, desenvolvimento de produtos, controle de custos, etc. Segundo LYNCH (1994), o Keiretsu é uma relação formal e legal, onde o cliente principal possui 5 a 15% das ações do fornecedor, gerando dependência do menor para com o maior. Nas duas definições nota-se um relacionamento entre fornecedores e compradores caracterizado por fortes vínculos e poder do maior sobre o menor.

DRUCKER (1999) alega que o Keiretsu na verdade foi uma criação americana da GM em 1910, quando William C. Durant, comprou a empresa e fundiu vários fornecedores de autopeças, tornando-se proprietária de 70% dos componentes dos seus automóveis. Cita também que no Keiretsu da Mark&Spencer aplicado desde a década de 30 houve integração dos fornecedores através de contratos e não pela posse. Este modelo teria sido copiado pelos japoneses.

Mas HENDRICK & ELLRAM (1993) colocam que o sucesso japonês está associado a outros fatores como alto grau de integridade e honra, levando a poucos contratos escritos, ao mesmo tempo que os relacionamentos pessoais são muito valorizados, além de haver uma inclinação quase missionária em ajudar os fornecedores a melhorar sua qualidade e produtividade, enquanto há muita relutância em abandonar um fornecedor.

Entretanto, mesmo tendo muito o que trazer do modelo japonês, as diferenças culturais são impeditivas de uma transferência pura. Segundo MORRIS & IMRIE (1993) o ocidente tem tentado implantar este modelo, mas a diferença cultural terminou criando um outro, híbrido, adequado às características da sociedade ocidental, o qual estudaremos ao longo deste trabalho.

A literatura tem sido pródiga mais recentemente em modelos tais como ECR, QR, JIT, entre tantos outros, os quais ZINN (1998a) costuma chamar de sopa de letrinhas, mas o que se vê por trás de todos é o SCM – *Supply Chain Management* - e dentro deste uma maior efetividade na gestão dos relacionamentos.

Segundo LONDE & MASTERS (1994) em seu estudo sobre as mais fortes tendências para o próximo século, o *Supply Chain Management* – SCM - é a grande estratégia das corporações, uma tendência absoluta e irreversível para o próximo século.

Segundo BOWERSOX (1998), SCM é um conjunto de acordos de compra e venda, uma série de relacionamentos ao longo da cadeia de abastecimento. O gerenciamento desta cadeia surge então como uma estratégia que pode gerar um diferencial na competição global e a essência desta consiste na otimização do relacionamento entre empresas fornecedoras e compradoras desde a obtenção da primeira matéria-prima até o momento de entrega ao consumidor final, daí o papel estratégico que neste contexto adquire o relacionamento cliente-fornecedor.

LONDE & MASTERS (1994) citam que o SCM tem sido chamado de diversos nomes tais como relacionamento especial com *key vendors ou key costumers* , aliança estratégica, parceria, mas que tudo não passa de um processo caracterizado por:

- Duas ou mais firmas fazem um acordo de longo prazo, mais que um contrato legal, para negociar ganha/ganha e trabalhar de forma integrada;
- Elas trabalham duro para desenvolver altos níveis de confiança, saindo da relação comprador-vendedor para um time cooperativo;
- Há um intenso compartilhamento de dados, um tendo acesso à base de dados do outro;
- O fornecedor pode chegar à garantia de qualidade, dispensando a inspeção;
- A redução de custos beneficiará todos os membros desta cadeia.

Uma prova da sua consolidação é que *supply chain* já faz parte da ementa obrigatória dos cursos gerenciais na maioria das escolas de negócios de primeira linha dos Estados Unidos e Europa, conforme mostrado por FIGUEIREDO & ARKADER (1999).

Percebe-se portanto um pano de fundo no desenvolvimento dos laços entre compradores e fornecedores industriais na virada do século chamado SCM. O que parece ser o último estágio na evolução dos relacionamentos entre empresas.

1.1.3. TIPOLOGIA DOS RELACIONAMENTOS

Como visto, os relacionamentos têm passado por constantes mudanças, as empresas readequando continuamente suas estratégias logísticas para o suprimento, entretanto alguns destes relacionamentos tornaram-se usuais, ganhando dos pesquisadores uma nomenclatura a qual busca-se demonstrar a seguir.

HENDRICK & ELLRAM (1993) citam dois extremos no relacionamento entre compradores e fornecedores:

- Competitivo-coercitivo: onde os compradores põem os fornecedores uns contra os outros no intuito de obter menores preços e melhores condições de compra. O foco é na transação presente muito mais que no relacionamento entre as duas partes. Muda-se de fornecedor a toda hora e o menor preço é mais importante que o custo total.
- Cooperativo-colaborativo: onde as partes entendem que há um ganho mútuo de competitividade quando os relacionamentos são duradouros, muitas vezes sendo monogâmicos. O foco é mais no relacionamento que na transação presente, no custo total e não no preço de aquisição.

MERLI (1998) caracteriza 4 tipos de empresas, dentro de cada uma delas um tipo de estratégia para os suprimentos: a empresa burocrática, a empresa mercadológica, a empresa comprometida com a melhoria de processo e a empresa empreendimento. Nesta última, o relacionamento com os fornecedores é de longo prazo, a confiança é total e os dois são parceiros no mesmo negócio. Os pedidos são em aberto. A rede de informação é comum. São utilizados vários programas de aperfeiçoamento da relação. MERLI chama esta relação de COMAKERSHIP.

CUNHA & CUNHA (1997), identificam 3 tipos básicos de relacionamentos, focados na indústria automobilística, assim caracterizados:

- modelo fordista, ou clássico de fornecimento onde o fornecedor é totalmente dominado pelo comprador, o critério básico de compra é o do preço mínimo obtido após consulta a uma grande base de fornecedores. As respostas mais usuais destes, face a sua fragilidade, são atraso e baixa qualidade dos produtos entregues.
- modelo anglo-saxão, ou de mercado, onde não há nenhum compromisso formal entre as partes, as relações sendo baseadas no modelo de mercado concorrencial.
- modelo japonês ou de parcerias, baseado na confiança mútua, partilha de responsabilidades e ganhos.

LEWIS (1992) identifica alguns tipos básicos de relação, os quais chama de:

- Cooperação informal: as empresas trabalham em conjunto, sem um vínculo contratual, os compromissos são mútuos e modestos e as empresas atuam separadamente. Os contratos formais são usados quando as firmas querem dividir controles.
- Alianças de capital: são os investimentos minoritários, *joint-ventures* e consórcios que propiciam a propriedade comum, compromissos mútuos e divisão de controle.
- Redes estratégicas: são compostas por qualquer um dos tipos anteriores, prevendo formas variadas de compromisso e controle.

Existem outros modelos como o de ZINN (1998a) que inclui mais um tipo de relacionamento, o social, onde os contatos sociais entre pedidos são muito importantes, tendo a relação um forte componente emocional.

LAMBERT (1996) estabelece também 4 tipos básicos de relacionamentos:

- Livre Mercado/ relações distantes: a relação é exclusivamente pautada no preço, ou seja, quem apresentar a proposta com menor preço será escolhido para fornecimento do produto ou serviço.
- Parceria: neste caso as transações são muito mais frequentes. É acompanhada a história do relacionamento e busca-se objetivos e benefícios mútuos.
- *Joint-Venture*: envolve propriedade ou equivalência patrimonial entre as empresas, ou seja, envolve algum grau de controle compartilhado entre as empresas.
- Integração vertical: o controle é hierárquico, envolvendo a aquisição de uma empresa pela outra.

Um ponto importante no entendimento dos tipos de relação entre compradores e fornecedores é que todos eles existem atualmente, atendendo uma ou outra necessidade. O próprio LAMBERT (1996), o qual pode-se julgar como um defensor incondicional das parcerias, julga que o relacionamento distante é uma opção apropriada em muitas situações.

BEZERRA (1997) discute esta questão sob uma ótica bastante interessante, até que ponto incentivo à competição e parceria devem ser tratados como estratégias mutuamente excludentes. Ele mostra que a aproximação não é uma estrada de mão única, citando uma pesquisa do MIT (Massachusetts Institute of Technology) realizada entre 1993 e 1994, quando foram analisados 1416 fornecedores diretos de montadoras de automóveis nos EUA, Europa e Japão, destacando que nos EUA e Europa cresceu o número de parcerias, enquanto no Japão cresceu o número de relações baseadas na pressão. Isto prova mais uma vez que as duas estratégias podem e em muitos casos devem ser aplicadas na modelagem dos relacionamentos entre compradores e seus fornecedores.

SILVA (1994) procura fazer uma distinção entre aliança e parceria, mas termina por concordar que na literatura consultada não exista uma diferenciação marcante entre os termos. Neste trabalho serão usadas as duas expressões indistintamente, preferindo-se sempre que possível a palavra parceria.

1.2. O RELACIONAMENTO DE PARCERIA

Segundo BURNS(1996), o conceito de parceria foi introduzido na Europa e USA pelo Japão, graças à indústria eletrônica e automobilística. O Brasil já fazia algumas experiências em 1992 com a IBM do Brasil, Construtora Mendes Júnior e Usiminas (Revista Exame, 29/04/92).

Vários estudos têm sido feitos no intuito de entender e criar modelos que possam trazer melhorias no relacionamento entre empresas compradoras e fornecedoras, analisando as melhores práticas do mercado e as experiências passadas. Já alguns autores baseiam-se em valores humanos para criar uma nova forma de se relacionar, mas uma coisa é certa, a

literatura é pródiga em descrever relacionamentos promissores como aqueles que trazem mútuos benefícios.

Várias nomes, ou formatos, são utilizados, mas todos eles terminam por trazer um mesmo conteúdo para este relacionamento, fruto do desenvolvimento humano, da compreensão das relações sociais e de que cada elemento possui forças e fraquezas que se devidamente unidas poderão construir um todo mais forte e dar longa vida às organizações associadas. Neste trabalho será utilizado o termo parceria para nomear esta forma de relacionamento.

A parceria surge então como um novo conceito no relacionamento entre empresas, caracterizada por: relacionamento de longo prazo, confiança mútua, compartilhamento de informações, redução de custos, compartilhamento de riscos e prêmios, envolvimento da alta gerência, assessoria técnica e gerencial e pequena base de fornecedores.

Numa pesquisa da NAPM, do CAPS e A .T. KEARNEY² realizada com CEOs, gerentes de materiais e outros profissionais de suprimento , foram identificadas 18 grandes tendências para o suprimento, entre elas a formação de alianças com fornecedores, sendo que 90% dos pesquisados citaram estar buscando formação de parcerias.

Numa pesquisa mais específica, voltada às empresas de petróleo, o CAPS – Center of Advanced Purchasing Studies, da Universidade do Arizona-USA, divulgou estudo intitulado SUMMARY OF 1998 PETROLEUM PURCHASING BENCHMARKS. Neste, 83% das empresa americanas de petróleo usavam meta de redução do número de fornecedores e durante o período de um ano este número decresceu em 3,9%, bem como 12,2 % das compras (US\$) eram despendidas através de alianças estratégicas.

No Brasil foram encontrados poucos estudos mais estruturados voltadas ao tema parceria, entretanto em 1997, pesquisa realizada pela IMAM Consultoria intitulada Indicadores de Logística no Brasil, com 742 empresas de várias atividades e portes, foram identificadas algumas tendências, em primeiro lugar, com 18,1% das respostas, de redução do número de

² Pesquisa publicada na Revista Purchasing Today, V. 9, N.5, Maio/98, Artigo Intitulado “The Future of Purchasing and Supply”

fornecedores; em terceiro lugar, com 12,7%, aumento do número de parcerias entre clientes e fornecedores.³

Em particular para empresas estatais, não foram encontrados trabalhos que versem sobre o tema no Brasil, entretanto foi encontrado um artigo sobre parceria na administração pública, mesmo sob a égide da Lei 8.666/93, no qual o autor, CARINO (1997), conclui que o processo de parceria se torna senão inevitável, necessário e emergente no caso da administração pública, incluídas aí as estatais.

Quanto às definições de parceria na literatura, um estudo sobre a etimologia da palavra conduz a dois significados similares. Segundo o Dicionário Aurélio a palavra parceria é oriunda do termo “parçaria” que significa uma reunião de indivíduos para um fim de interesse comum. Já do latim “partiarius” significa o que toma parte em alguma coisa.

BURNS(1996) define parceria como uma relação onde clientes e fornecedores desenvolvem um relacionamento de longo prazo, trabalhando juntos, objetivando alcançar a melhor vantagem competitiva comercial possível, cada um com interesse no sucesso do outro.

HENDRICK & ELLRAM (1993) definem como um intensivo cooperativo-colaborativo relacionamento entre compradores e seus fornecedores estratégicos.

Para LAMBERT (1996), parceria é um relacionamento comercial construído sob medida, com base na confiança mútua, abertura, compartilhamento de riscos e de benefícios, que gera vantagem competitiva e produz resultados superiores àqueles que seriam obtidos por cada empresa agindo individualmente.

As parcerias poderiam ser tipificadas em função do seu tempo de duração, das características das empresas participantes, do objeto do relacionamento, do seu grau de amadurecimento, da forma de contrato, entre tantas outras, entretanto a literatura consultada não é pródiga em modelos de parceria, possivelmente em função da relativa pouca idade da questão nos meios acadêmicos, apenas alguns tipos básicos tendo sido encontrados.

³ Revista Movimentação e Armazenagem. São Paulo, Petrobras56-57, set/out, 1997

LAMBERT (1996) identificou a existência de três tipos de parceria entre as empresas:

Tipo I – As organizações envolvidas reconhecem umas às outras como parceiros e, numa base limitada, coordenam atividades operacionais e de planejamento. A parceria normalmente tem foco no curto prazo e envolve apenas uma área funcional ou divisão dentro de cada organização.

Tipo II – As organizações envolvidas avançam para além da coordenação de atividades, embora não se espere que dure para sempre, a parceria possui um horizonte de longo prazo. Várias divisões e funções das empresas estão envolvidas na parceria.

Tipo III – As organizações compartilham um nível significativo de integração operacional, onde cada parceiro vê o outro como uma extensão da sua própria empresa, não existindo uma data prevista para o término do relacionamento.

1.2.1. FATORES-CHAVE PARA UMA PARCERIA DE SUCESSO

MERLI (1998) enumera alguns aspectos importantes para uma parceria efetiva, os quais ele chama de “Os 10 Princípios do Relacionamento Vendor-Vendee”:

- 1º) Cliente e fornecedor devem ser independentes, respeitando a independência do outro, para garantir um relacionamento leal, baseado nas regras de livre mercado.
- 2º) Cliente e fornecedor são responsáveis pela aplicação do controle de qualidade com conhecimento recíproco e cooperação nos sistemas utilizados.
- 3º) O cliente é responsável pela exatidão e adequação das informações a serem dadas ao fornecedor para facilitar a compreensão do que deve ser feito.
- 4º) Cliente e fornecedor, antes de iniciar o seu relacionamento devem formalizar um contrato amplamente discutido, relativo à qualidade, quantidade, preços, prazos de entrega, formas de pagamento.
- 5º) O fornecedor, ciente do uso dos produtos/serviços por ele fornecidos, é responsável pela qualidade que deve satisfazer plenamente o cliente.
- 6º) Devem ser definidos preliminarmente o método e os meios para avaliar as especificações que satisfaçam ambas as partes.
- 7º) O contrato que rege o relacionamento deve prever um acordo preliminar quanto ao sistema e aos procedimentos a serem utilizados, em caso de divergências, para chegar a acordos amigáveis.

8º) As partes se empenham em trocar todas as informações necessárias para obter o melhor controle da qualidade considerando as situações recíprocas.

9º) Tanto o fornecedor como o cliente devem poder garantir o controle de cada fase do próprio processo (desde a emissão do pedido à produção, à programação, aos operários, aos sistemas) em cumprimento às políticas adotadas, a fim de permitir uma colaboração amistosa.

10º) Cliente e fornecedor, durante suas negociações, devem sempre levar em conta o interesse do consumidor final.

Segundo LYNCH (1994) é fundamental que seja estabelecida uma ligação operacional forte, com interesse legítimo no futuro do parceiro, bem como uma relação estratégica de longo prazo.

Conforme FRANKEL et al. (1996), na sua pesquisa sobre a importância de vários fatores para o estabelecimento e manutenção de parcerias, os três primeiros itens considerados críticos foram: Confiança, Suporte do gerente sênior e Flexibilidade das partes.

Já HENDRICK & ELLRAM (1993), mediante pesquisa realizada com mais de 300 empresas do Fortune 500, concluíram que os mais importantes elementos para estabelecimento de uma parceria são os seis a seguir: Suporte da alta gerência, Compartilhamento de informações nos dois sentidos, Iniciativa de TQM, Compartilhamento de metas, Treinamento dos compradores na filosofia e métodos da parceria e o fornecedor acrescentar um valor diferenciado à relação.

Em toda a literatura pesquisada, os fatores de sucesso para uma parceria são muito similares, todos baseando-se na junção de esforços em procura de um objetivo comum, pautados na ética e confiança.

1.2.2. ELEMENTOS IMPORTANTES PARA ESTRUTURAÇÃO DE UM MODELO DE PARCERIA

Em toda a literatura consultada foram encontrados poucos modelos estruturados, entretanto dois se destacam, o de LAMBERT (1996) e o de WANKE & FLEURY (1999). Estes tratam das fases básicas do processo de desenvolvimento e implementação de parcerias e foram

escolhidos como a principal fonte para desenvolvimento desta dissertação. Algumas razões justificam esta escolha, a primeira delas é a inexistência de muitos modelos, sendo que o próprio LAMBERT (1996) reconhece este fato. Outra razão é que estes modelos aglutinam as principais argumentações quanto à implementação de parcerias coletadas ao longo desta revisão da literatura. Por fim, estes, especialmente o de WANKE & FLEURY já são a consolidação de outras propostas de modelo da literatura.

Mesmo assim, estes modelos foram apenas uma base para a elaboração de um outro a ser proposto na metodologia desta dissertação. Cada elemento dos dois modelos considerados contém partes que foram enriquecidas e adaptadas para o objeto de estudo, a partir de contribuições dos outros autores pesquisados neste referencial teórico, e é isto que se busca no presente trabalho.

MODELO DE LAMBERT (1996)

Os cinco principais elementos deste modelo são:

- 1- Motivadores – são as principais razões que levam uma empresa a buscar uma parceria. As duas empresas que irão formar parceria devem estar motivadas de forma consistente para que o novo relacionamento dê certo.
- 2- Facilitadores – são os fatores do ambiente empresarial que reforçam ou apoiam o crescimento e desenvolvimento da parceria.
- 3- Componentes – são os instrumentos para construir e manter uma parceria. Os principais componentes são: planejamento, controles operacionais compartilhados, comunicações, compartilhamento de riscos e benefícios, confiança e comprometimento, estilo do contrato, amplitude e investimentos financeiros.
- 4- Resultados – refletem o desempenho da parceria.
- 5- Feedback – é a análise crítica da parceria no intuito de melhorá-la ou até mesmo abandoná-la, caso os motivadores e facilitadores não a justifiquem mais.

MODELO DE WANKE E FLEURY (1999)

Estes autores estudaram alguns modelos que descrevem o processo de formação de parcerias (GARDNER et Al., 1994; FRANKEL, 1995 e LAMBERT et Al., 1996) e constataram a sua convergência para cinco estágios principais,

- 1- Motivação inicial, nesta fase a empresa vê na parceria uma oportunidade de melhoria das práticas atuais de negócio.
- 2- Análise do ambiente externo, aqui a empresa inicia a mobilização de recursos para a construção de parcerias, destaca pessoas para estudar o processo, como se faz em outras empresas, etc.
- 3- Seleção, neste estágio são avaliados quais fornecedores podem se enquadrar nos critérios de seleção elencados.
- 4- Implementação e administração, agora a parceria já se concretiza e inicia-se o processo de gerenciamento.
- 5- Avaliação, nesta etapa busca-se avaliar o processo como um todo, nos âmbitos gerencial e operacional, buscando sua otimização ou até mesmo término.

CARINO (1997) também propõe um modelo para parcerias na administração pública, composto por etapas similares aos modelos acima, os quais chamou de relativas ao negócio, motivacionais, relativos à escolha, alocação de recursos, formação de parcerias, evolução e divulgação. Entretanto o que pode ser visto é um modelo bastante similar aos anteriores, levando a concluir que os mesmos são adequados ao estudo de caso que se propõe elaborar, para uma unidade de E&P estatal.

Desta forma o presente estudo focará cada um dos elementos abaixo, estudados nos itens seguintes deste capítulo, considerados como os mais importantes para o estabelecimento de parcerias.

- O ambiente empresarial e a cultura – quais os fatores culturais e ambientais a considerar na formação de parceria, sejam no organograma, no perfil dos RH da área de compras, no comprometimento da direção, entre outros.
- Os aspectos legais – quais os aspectos que impedem ou permitem a formação de parceria, em quais condições.
- O que motiva uma empresa a fazer uma parceria
- O contrato – os elementos transacionais e relacionais do contrato

- O objeto da parceria – quais os critérios fundamentais para seleção dos materiais para parceria
- A seleção do parceiro – quais os critérios a serem considerados para a seleção do melhor parceiro para fazer experimento de uma parceria
- O gerenciamento do relacionamento – instrumentos para gestão eficaz do relacionamento com o parceiro fornecedor, tais como acompanhamento do desempenho, solução de problemas, entre outros.

Estes elementos serão estudados no restante deste capítulo no intuito de obter de outros autores argumentos que possibilitem a construção de um novo modelo a ser apresentado na metodologia e validado para o objeto de estudo. Portanto continua-se a busca de referenciais teóricos, já que a síntese e construção do modelo genérico a que se propõe este trabalho só será apresentado no capítulo 3.

1.3. O AMBIENTE E A CULTURA EMPRESARIAIS COMO ELEMENTOS FACILITADORES DA PARCERIA

Não há dúvidas que trata-se de uma forma totalmente revolucionária de relacionamento com fornecedores. Não é qualquer empresa, muitas das quais com uma cultura de portas fechadas, que permite a invasão de estranhos ao seu habitat, tornando-se necessário que sejam percebidas muitas vantagens para que se mude de um relacionamento tradicional que com certeza trouxe uma série de ganhos, para uma nova forma, desconhecida, de diferente controle e novos parâmetros de avaliação.

As práticas empresariais têm mudado em função do estudo das empresas líderes, muitas pesquisas tendo sido feitas na busca de adaptar as melhores práticas à cultura de cada organização em particular. O próprio Keiretsu foi reconhecido como um modelo de difícil importação para o ocidente sem que houvesse adaptações devido aos valores próprios da cultura japonesa.

Partindo para uma análise das organizações ocidentais, o problema é similar, pois são tantos ramos e peculiaridades dos países que termina por ser necessário uma evolução aplicada a cada empresa e sua cultura, bem como do ambiente que a circunda.

É necessário analisar todo o conjunto de práticas atuais da empresa em relação ao seu relacionamento com os fornecedores e a partir daí tentar desenhar um modelo que possa inseri-la num contexto de parceria.

Várias mudanças precisarão ser planejadas, por exemplo, um primeiro passo na construção de uma cultura que encare fornecedores como parceiros pode ser abrir as portas, permitindo-os conhecer a empresa compradora e onde seus produtos são aplicados, esta prática foi considerada a segunda principal no desenvolvimento de fornecedores por KRAUSE (1997) em pesquisa realizada com 1500 membros da NAPM. Este pode ser o embrião para uma meta futura de JIT II, tendo a empresa compradora um “*in-plant*” em suas instalações, um representante do fornecedor instalado na fábrica do comprador pronto a resolver problemas técnicos e gerenciais em qualquer momento da utilização do seu produto, inclusive no projeto de novos produtos do cliente.

É importante uma preparação prévia bastante sedimentada, tratando intensamente os problemas culturais, no início da parceria, para evitar problemas posteriores, pois conforme implantada uma relação de parceria e cumplicidade fica difícil a sua reversão rápida.

Os integrantes do grupo gerencial devem estar absolutamente conscientes de que trabalham para a obtenção de melhores resultados para um projeto e não para suas companhias em particular. Esta visão se choca com o comportamento tradicional de vestir a camisa da empresa, fazendo-se necessário entender que agora existe um time em operação cujo contorno é maior que o de cada empresa individual.

LAMBERT (1996) considera como fundamental a análise do que chama de facilitadores, para implementação de uma parceria. Ele cita que os facilitadores são os elementos do ambiente empresarial que permitem que uma parceria cresça e se fortaleça. Segundo este autor, não é possível desenvolver facilitadores no curto prazo, ou seja, eles existem ou não existem, desta forma tornam-se pressupostos sem os quais fica extremamente difícil implantar um relacionamento de parceria.

Os principais facilitadores de Lambert, são: compatibilidade empresarial, técnicas e filosofia gerencial, mutualidade, simetria e história prévia

WANKE E FLEURY (1999) consideram que o ambiente externo deve ser avaliado por razões similares às apontadas por Lambert, como base ambiental e cultural à implementação da parceria. Na análise do ambiente externo, os autores consideram como os principais elementos de avaliação: estudo de histórias de sucesso, estudo de relacionamentos em curso, estudo das crenças pessoais e organizacionais.

Dois elementos que envolvem cultura e ambiente devem ser considerados, face a sua constante citação pelos autores, como elementos vitais para o processo de parceria; confiança e recursos humanos.

Em todas as pesquisas sobre alianças de sucesso, um item sempre presente é a confiança, sem a qual torna-se impossível construir uma verdadeira parceria. As pessoas em muitas sociedades são educadas para serem independentes, auto-suficientes, mas companhias precisam pensar diferente.

BUZZOTTA (1999), identifica quatro elementos fundamentais para a construção da confiança:

- 1) Integridade – agir de maneira direta e verdadeira. “Nós estamos falando sério”
- 2) Consistência – Tornar as ações e palavras compatíveis. “Fazemos o que falamos”
- 3) Confiabilidade – Cumprir as promessas. “Você pode contar com o que fazemos e dizemos”
- 4) Interdependência – Estabelecer um relacionamento. “Estamos todos juntos nisso”

WANKE & FLEURY (1999), separa a confiança em duas parcelas, crença na capacidade do fornecedor em atender a necessidade do comprador e sua integridade, ética. Estes lembram que sem confiança os contratos precisarão ser muito detalhados, elevando significativamente os custos de implementação da parceria, portanto só através da confiança pode-se partir de um contrato incompleto pois as partes concordam a priori em alterar sua implementação quando necessário.

BOWERSOX (1998) cita que o principal argumento contra o *supply chain management* é que as empresas têm de compartilhar um grande número de informações preciosas para os

parceiros, valorizando a confiança como elemento crítico para o estabelecimento dos vínculos na cadeia de suprimento.

ZINN (1998b) recomenda apenas um pequeno cuidado: “confie no parceiro, mas não seja tolo”.

O elemento humano é outro fator crítico para o sucesso na implantação de uma parceria. Em toda a literatura consultada fala-se sobre a importância do lado humano das relações, aquele que transcende o contrato legal, aquela porção dos problemas que só será resolvida com pessoas motivadas, sensibilizadas da relevância do novo ambiente que estarão vivendo, da mudança de cultura que começa a ocorrer, da aceitação do parceiro como alguém que chega para somar e não para competir.

LAMBERT (1996), cita que o trabalho em equipe foi a forma mais comum de desenvolvimento de parcerias nos seus estudos de caso. Ele constata também que uma parceria pode aumentar o nível de delegação nas organizações parceiras.

A revista *Purchasing Today* (DUFFY, 1998) mostra um exemplo de novo padrão profissional da área de suprimentos, o caso do Sr. Robby Roberts, da *Southern Natural Gas* (SNG), que desde 96 é um gerente de aliança. As suas responsabilidades incluem gerenciar o relacionamento com a operação, os parceiros e clientes, estabelecer medidas, solução de disputas e implantação de melhorias. A *Purchasing Today* cita que na SNG, devota-se atenção especial ao lado humano do relacionamento, exigindo deste profissional boa comunicação, ser um bom facilitador e paciente.

Na pessoa do *in-plant*, um profissional do fornecedor parceiro dentro da fábrica do comprador, pronto a resolver problemas, ZINN (1997) alerta que o perfil deste deve ser de diplomata, que reaja rápido a situações limite que devam ser resolvidas rapidamente, além de ter de ser alguém respeitado em sua empresa para que as decisões tomadas de imediato sejam lá aceitas.

LYNCH (1994) devota especial atenção à figura do patrocinador, um profissional de experiência, de boa penetração na alta direção da empresa, que possa representar as diretrizes

desta, sendo o patrocinador da parceria, o seu energizador. Segundo este, o patrocinador não é um cargo que se nomeie, ele se destaca por sua crença no valor da aliança.

LAMBERT (1996) prefere chamar este profissional de agente de mudanças cujo papel é difundir o conceito por toda a organização. Este alega que os melhores resultados em parceria foram obtidos nas empresas onde agentes de mudanças venderam os conceitos em primeiro lugar para os executivos de topo para só depois implementar os detalhes operacionais.

CARINO (1997) estabelece duas fases distintas para o estabelecimento de parcerias na administração pública, na primeira deve ser obtida a aprovação da cúpula gerencial da empresa enquanto na segunda deve-se buscar o apoio interno através da divulgação do novo conceito.

1.4. ANÁLISE DOS ASPECTOS LEGAIS

Quando um estudo é direcionado para empresas do governo, a análise das limitações legais torna-se extremamente relevante, face as sérias restrições impostas a estas empresas, dificultando a sua inserção no mundo real da competição. Dallari apud COSTA (1998,p.2) observa que “enquanto os particulares podem fazer tudo aquilo que a lei não proíbe, a administração só pode fazer aquilo que a lei determina. Os interesses privados são disponíveis, mas os interesses públicos são indisponíveis. Os particulares escolhem livremente seus contratantes, mas a administração não tem liberdade de escolha”.

Entretanto COSTA também observa que ambas as empresas são burocracias, os sistemas de informação e controle em suprimentos, nas entidades públicas ou privadas, seguem os mesmos princípios de respeito a uma norma, seja ela externa para a pública, ou interna para a empresa privada.

No caso de uma empresa privada, a legislação não põe limites representativos ao estabelecimento de parcerias, ao contrário da administração pública, que deve obedecer a todo um ritual licitatório no seu relacionamento com os fornecedores. Neste caso a logística de suprimentos tem sua eficácia cerceada pelas limitações legais. Mas o estudo mais detalhado

sobre estas limitações depende da empresa em estudo face as várias leis que regulamentam as compras, tais como Lei 8.666 e Decreto 2.745. Portanto uma revisão da literatura neste momento seria por demais extensa, recomendando-se fazê-la no estudo de caso. A mensagem que fica desta análise preliminar, embora simplificada, é que a avaliação dos aspectos legais deve ser realizada em qualquer modelo de implementação de parcerias que possa incluir empresas do governo.

1.5. AS PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES DE UMA EMPRESA AO PROCURAR ESTABELECE UM RELACIONAMENTO DE PARCERIA.

A razão básica de uma organização procurar fazer parceria é tornar-se mais competitiva num ambiente globalizado, tornando mais efetivo o seu sistema logístico, pois a estratégia de deter-se na competência núcleo deverá persistir, empresas enxutas ocuparão mais espaço num mercado onde o bem mais valioso será o conhecimento, portanto as parcerias genuínas de DRUCKER (1999) serão cada vez mais comuns, onde cada empresa, com sua competência-chave deverá ligar-se a outras formando cadeias integradas.

Mas a observação das tendências do universo empresarial parece não mobilizar as empresas a uma mudança efetiva antes da ameaça tornar-se muito grande e próxima. As empresas maiores, com a sua cultura enraizada tendem a repetir as mesmas soluções para problemas diferentes.

No caso de uma estatal, fortemente engessada por mecanismos de controle e legislações, tende-se a procurar o caminho mais fácil embora não necessariamente o melhor, o de maior ganho estratégico, adotando práticas antigas das empresas burocráticas e mercadológicas de MERLI (1998).

Mas muitas razões podem mobilizar uma empresa compradora ou fornecedora a fazer parceria, entre os mais significativos HENDRICK & ELLRAM (1993) enumeram:

1. Econômicos:

- Transferência de riscos financeiros
- Busca de menor custo e maior qualidade

- Utilizar a experiência do parceiro
- Ratear custos de desenvolvimento de produtos
- 2. Gerenciais:
 - Concentrar no seu núcleo de competência
 - Gerenciar poucos relacionamentos
- 3. Estratégicos:
 - Ganhar competitividade na cadeia de abastecimento
 - Flexibilidade global
 - Atender necessidades dos clientes

Do lado do fornecedor, enumeram também algumas razões significativas como:

1. Econômicos
 - Economia de escala
 - Redução do risco de subutilização da sua capacidade
2. Gerenciais
 - Concentrar sua experiência em poucos compradores
 - Gerenciar poucos relacionamentos
3. Estratégicos
 - Longo horizonte de planejamento
 - Longo horizonte para investimento
 - Uma alavanca para melhoria das suas habilidades

Na sua pesquisa sobre as razões das empresas americanas terem buscado uma parceria, HENDRICK & ELLRAM (1993) obtiveram as seguintes respostas, da maior para a menor importância:

- 1º) O preço dos produtos comprados
- 2º) Garantir fontes seguras de fornecimento
- 3º) Desejo de influenciar a melhoria de qualidade do fornecedor
- 4º) Desejo de melhorar o cumprimento dos prazos de entrega
- 5º) Desejo de ter acesso à tecnologia do fornecedor
- 6º) Reduzir procedimentos e custos internos de contratação

LAMBERT (1996) relata alguns fatores os quais chama de motivadores para a parceria, cujos principais são:

- 1) Eficiência de custos/ativos, isto é, um potencial de redução de custos pode representar uma forte motivação à parceria.
- 2) Serviço ao cliente, pois a integração das atividades pode levar a menor ciclo do pedido e troca mais rápida de informações, levando a um melhor nível de serviço ao cliente final.
- 3) Vantagem mercadológica, pois um parceiro pode facilitar a entrada num novo mercado, ou permitir o acesso a novas tecnologias.
- 4) Estabilidade ou crescimento dos lucros, já que para o fornecedor, um relacionamento de longo prazo reduz a variabilidade das vendas e lucros.

Já WANKE & FLEURY (1999), consideram a “motivação inicial” como primeiro elemento a ser avaliado para detectar-se o que procura a organização que busca parceria. Na motivação inicial a empresa reconhece a necessidade por mudanças, vendo na parceria uma oportunidade de obter alguma vantagem estratégica, administrativa ou operacional. Entre os principais benefícios citados estão:

- 1) Estratégicos: Melhorar nível de serviço ao cliente, melhorar a competitividade na cadeia, ter maior horizonte de planejamento e melhorar os indicadores do negócio.
- 2) Administrativos: Ter uma menor base de fornecedores, focar as capacitações-chave, reduzir o over-head e desburocratizar tarefas.
- 3) Econômicos/operacionais: Dividir custos e riscos, obter menor custo de transporte/manuseio, padronizar operações e reduzir os níveis de estoque.

Em suma, os principais objetivos de uma empresa que busca parceria com fornecedores de materiais são mesmo garantir a sua sobrevivência através da redução de custos globais de suprimento, como estoques e material em processo; concentrar a utilização do seu capital na atividade fim, reduzir custos administrativos em compras e introduzir a filosofia e métodos de TQM nos fornecedores.

1.6. O CONTRATO

Uma primeira questão que surge é se há necessidade ou não de um contrato escrito para uma parceria. A questão é controvertida, pesquisas indicam que não e outras que sim, mas todos concordam que faz-se necessário um acerto nem que seja informal para conduzir o relacionamento.

FRANKEL et al. (1996) na sua pesquisa sobre a necessidade de se ter contratos escritos, levou a uma posição neutra entre as empresas, entre ser necessário ou não. Nesta pesquisa, entre os 15 itens avaliados, o contrato escrito apareceu na 14^o posição de importância entre os compradores e em último lugar entre os fornecedores.

Segundo ZINN (1998b), o objetivo de firmar contrato de parceria não é necessariamente proteger-se legalmente, o objetivo principal é criar um documento de trabalho, o aspecto legal ficando a cargo de advogados especializados.

LAMBERT (1996) discute a necessidade do contrato, lembrando que as mais fortes parcerias geralmente têm os contratos mais curtos e menos específicos, ou até mesmo nenhum contrato escrito.

Para uma empresa estatal, não há outra alternativa que não firmar um contrato formal, a legislação assim o requer, portanto a questão final que se apresenta é que tipos de cláusulas serão necessárias. Ao mesmo tempo deve existir um plano de trabalho operacional, este informal, onde deverão ser colocados os procedimentos para condução da parceria.

Outra questão relevante diz respeito à duração do contrato, a literatura possui opções para todos os gostos, variando em função das peculiaridades dos parceiros e do objeto da parceria. BOWERSOX (1990) cita que muitos costumam durar mais de cinco anos.

Para efeito deste trabalho serão considerados dois componentes básicos do contrato, os termos transacionais e relacionais conforme o modelo de BLANCERO & ELLRAM (1997). Segundo as autoras, os termos transacionais tratam das questões tangíveis, específicas, enquanto que os aspectos relacionais dizem respeito ao envolvimento emocional, à porção subjetiva do relacionamento.

MERLI (1998) mostra as categorias de custo que devem ser consideradas para efeito da contabilização do custo total, elemento importante para delineamento da parceria, sem os quais o contrato ficará restrito aos itens preço, forma de pagamento, prazo e qualidade do bem adquirido. Entre eles estão, nos aspectos relacionados a custo:

- Custos da qualidade – inspeção, retrabalho, assistência técnica
- Custo da garantia de entrega – estoques intermediários, paradas de produção, atrasos na entrega , etc
- Custos do tempo de resposta – estoques de segurança
- Custos da falta de melhoria
- Custos da obsolescência tecnológica

LAMBERT (1996) trata a comunicação entre as duas empresas como um componente importante a ser contratado, sugerindo o uso de sistemas integrados de e-mail, EDI –*eletronic data interchange*, e outros que possam estabelecer uma efetiva integração entre os parceiros. Desta forma o ciclo do pedido poderá ser encurtado com solicitações de computador a computador, da mesma forma que o pagamento.

O contrato deve então conter cláusulas vinculadas ao desempenho do equipamento adquirido, e, em função deste, as partes compradora e vendedora ratearão os ganhos ou prejuízos, mas o mais importante é que poderão desenvolver métodos de aperfeiçoamento, de melhoria de qualidade do produto tal que passem a ratear apenas ganhos.

MERLI (1998) cita a prática comum de acordo quando o fornecedor se compromete a reduzir seus preços em média 3% ao ano e aumentar a qualidade em 30% também ao ano.

A literatura cita a existência destas cláusulas de redução de preços nos contratos de longa duração, tendo o fornecedor, em troca da garantia de consumo, responsabilidade pela melhoria do seu processo e contínua redução de preços. Entretanto talvez isto não seja possível na realidade brasileira, face a instabilidade econômica, constantes mudanças nas regras tributárias, altas taxas de juros, mudanças cambiais e tantas outras razões que tornam difícil a qualquer empresa assumir um compromisso de redução de preço ano após ano.

ZINN (1998b) recomenda a inclusão de multas pesadas por atraso, para garantir que o número dessas ocorrências seja pequeno, da mesma forma sugere a inclusão de planos de contingência

e cláusulas de divórcio. Esta última, por exemplo, deverá servir como garantia para que o cliente encontre outro fornecedor ou garantias de fornecimento para o investimento do fornecedor.

ZINN (1998a) sugere as seguintes cláusulas no contrato: especificar o serviço e níveis de desempenho, especificar expectativas e metas, definir multas e incentivos por desempenho, definir planos de contingência, definir equipes para melhoria de desempenho, definir equipes para solução de conflitos e outras como restrições de comportamento, reajustamento de preços, confidencialidade e divórcio.

VIANNA & FARIAS (1998) demonstraram as possibilidades operacionais na criação de uma parceria na Petrobras. Em seu estudo sobre *gainsharing* – contratos inteligentes na solidificação da parceria entre operador e fabricante de equipamentos – os autores propuseram um modelo de contratação baseado em desempenho e continuidade operacional de equipamentos, mostrando alguns casos práticos, inclusive na Petrobras, fugindo do modelo tradicional de compra pelo menor preço. Neste modelo de contratação, além do preço são considerados fatores como desempenho, consumo de energia, custos de instalação e intervenção, durabilidade e confiabilidade, entre outros.

Segundo BLANCERO & ELLRAM (1997), o contrato relacional diz respeito à percepção dos acordos recíprocos feitos pelas duas partes. Isto é, muitas vezes uma parte está trabalhando duro para atender as necessidades da outra enquanto esta não enxerga este esforço da mesma maneira, gerando diferenças de percepção. Segundo Ellram, o contrato psicológico deve ser efetivamente gerenciado.

Alguns aspectos oriundos do bom relacionamento entre parceiros, sem que necessariamente estejam expressos no contrato formal, podem levar, conforme CUNHA & CUNHA (1997), a treinamentos de funcionários do parceiro, transferência de informação tecnológica e ajuda na implementação de programas de qualidade. Ou ainda quando o fornecedor passa dificuldades financeiras, o comprador atua com orientação gerencial e compras antecipadas de produtos, além do empréstimo de equipamentos.

LYNCH (1994) trata do “*feeling*” como a química do relacionamento, sem esta o empreendimento fracassará. A química é o contrato psicológico. Coloca ele que “se tudo parecer certo no papel, mas não parecer certo em suas entranhas, confie em suas entranhas”.

1.7. A SELEÇÃO DO OBJETO DA PARCERIA

Entre os modelos analisados para seleção dos materiais indicados para o estabelecimento de parcerias, um que parece adequado é o de BUDDRESS & RAEDELS (1998), no seu *grid* de criticidade interna e externa. Neste são definidos 4 quadrantes: o da precaução, o da rotina, o contratual e o de relacionamento. Este modelo parece adequado ao escopo deste trabalho e será utilizado com as devidas adequações em função da pesquisa de campo a ser realizada na fase experimental.

Os autores propõem uma matriz 2x2 para representar o grid de criticidade. Na dimensão vertical a criticidade externa ou de mercado para um item comprado varia de baixa a alta. Na dimensão horizontal é avaliada a criticidade interna do produto comprado para a empresa, também variando de baixa a alta.

Criticidade de mercado: Possui três perspectivas de visão, econômica, de controle operacional e de dificuldade de negociação.

- a) Na ótica econômica o suprimento varia de monopolista a competição perfeita de mercado, no ponto intermediário estaria o oligopólio.
- b) Na ótica do controle operacional, uma alta criticidade pode ser vista como um material patentado ou com tecnologia restrita, do outro lado estariam as commodities.
- c) Na ótica de dificuldade de negociação uma alta criticidade pode ocorrer quando o fornecedor é inflexível ou intratável, os seus empregados são de difícil relacionamento. Em contrapartida, a criticidade é baixa quando a empresa fornecedora desenvolve ações voltadas à satisfação do cliente.

Criticidade Interna: contém também várias perspectivas de visão, tais como volume, valor, dependência do produto fabricado pelo comprador e uso futuro.

- a) Na ótica do volume comprado, se o comprador adquire pequenas quantidades do material então a criticidade é pequena. Por outro lado se são compradas grandes quantidades, então a criticidade é elevada.
- b) Na visão do valor, a criticidade pode ser baixa se os preços são pequenos mesmo que as quantidades sejam significativas.
- c) Na dimensão da dependência, a criticidade pode ser elevada caso o material comprado seja usado em maioria dos produtos fabricados independente de a quantidade por vez ou os preços sejam pequenos.
- d) Na dimensão uso futuro, a criticidade pode ser alta caso haja perspectiva de crescimento de consumo do item comprado.

Os autores propõem quatro estratégias básicas de negociação para cada quadrante. O quadrante de alta criticidade interna e alta criticidade de mercado, ou quadrante do relacionamento, engloba os produtos que requerem a máxima atenção. Neste caso o conceito de parceria ou aliança estratégica com fornecedores chave é o mais aplicável. A estratégia recomendada para este quadrante inclui relacionamento de longo prazo, benefícios mútuos e separação entre custo e margem de lucro, ou seja, deve-se buscar, de forma conjunta, atacar os vetores de custo ao contrário de ficar discutindo apenas as margens de lucro do fornecedor.

Neste estudo serão utilizados estes princípios de criticidade para separar quais os materiais devem ser considerados para efeito de parceria.

1.8. A SELEÇÃO DO PARCEIRO

O parceiro ideal é aquele que o relacionamento tradicional já vem de longa data, a parceria seria então uma oportunidade de casar-se após um longo noivado.

WANKE & FLEURY (1999) separam em dois tipos os critérios de escolha do parceiro, os critérios operacionais, que dizem respeito à capacidade do fornecedor atender as necessidades do comprador, garantindo um adequado nível de serviço. Do outro lado estão os critérios gerenciais tais como compatibilidade cultural, técnica e posição competitiva do parceiro em sua indústria.

Citam como elementos principais do critério gerencial:

- Filosofia e técnicas compatíveis: estrutura organizacional, rapidez no processo decisório, comprometimento gerencial, descentralização de tarefas, TQC, trabalho em times, flexibilidade de negociação, etc
- Posicionamento do parceiro na sua indústria: volume de vendas, saúde financeira, imagem, tecnologia, excelência empresarial, etc
- Compatibilidade organizacional: consistência de objetivos estratégicos, desejo de mudança, facilidade de troca de informações, confiança, etc

Quanto ao critério operacional:

- Qualidade do serviço: certificação ISO 9002, presteza no atendimento, manuseio sem avarias, etc.
- Sistemas de informação: uso do EDI, e-mail, precisão no faturamento, etc

HENDRICK & ELLRAM (1993) enumeram o *TOP 10* – Critérios para Escolha do Parceiro nas óticas do comprador e do fornecedor. Os quatro itens que na sua visão são a base para a avaliação do potencial de parceria entre duas empresas, são:

- encaixe estratégico,
- sentimento de confiança,
- atitude gerencial e capacidade no tocante às possibilidades para o futuro, e
- estabilidade financeira.

Outra alternativa de seleção é através dos 8 critérios da ASQC para credenciamento de fornecedores, entre os quais encontram-se:

- Nenhuma rejeição associada ao produto em determinado período de tempo, geralmente 12 meses;
- Nenhuma rejeição associada a outras atividades no período de 12 meses
- Nenhum incidente negativo relacionado ao produto durante certo tempo
- Aprovação numa avaliação do sistema da qualidade (ISO 9000)
- Sistema de processamento da qualidade documentado, etc

CUNHA & CUNHA (1997) afirmam que o processo de parceria é gradativo e se desenvolve em três etapas:

- Homologação: Pré-seleção, avaliação da idoneidade, avaliação do potencial e homologação.
- Acompanhamento por um ano, quando são avaliados aspectos de conformidade, pontualidade, atendimento, evolução tecnológica e preço.
- Seleção do fornecedor para parceria: escolha daqueles que passarem pelas etapas de fornecedor em desenvolvimento e fornecedor com qualidade assegurada.

Um ponto importante acerca da parceira é quantos parceiros escolher para um determinado material, neste ponto CAMPOS (1992) sugere, baseado em Deming e Ishikawa, a escolha de 1 ou 2 fornecedores, um diminuiria as dispersões, em contrapartida, dois diminuiriam os riscos de suprimento.

Outro aspecto relevante na seleção do parceiro é a sua nacionalidade, se doméstico ou estrangeiro. DOMINGUEZ & ZINN (1994) recomendam que ter um bom relacionamento com fornecedores estrangeiros é mais difícil que com fornecedores domésticos, não apenas pela grande distância separando comprador e fornecedor, mas também pelas diferenças de língua e cultura, bem como as variações nas práticas e normas de negócio. Podendo-se concluir que, por estas razões, uma parceria internacional só deve ser implementada após um longo período de tempo de relacionamento.

1.9. GERENCIANDO O RELACIONAMENTO

O gerenciamento da parceria corresponde à gestão da mesma após a sua implantação, quando fornecedor e cliente já contrataram os parâmetros do novo relacionamento. Portanto é chegada a hora de acompanhar o desenvolvimento da mesma, fazer acertos, checar se as duas partes estão cumprindo o que foi previamente acordado, se tem havido melhoria na qualidade dos materiais, se o fornecedor mantém preços competitivos, se os ganhos estão sendo devidamente rateados, e por fim se a sua continuidade é vantajosa ou se deve ser encerrada.

O bom gerenciamento poderá conduzir uma parceria ao sucesso ou, caso contrário, mesmo com todos os facilitadores e motivadores de LAMBERT (1996), ela poderá tornar-se um fracasso.

LAMBERT (1996) considera dois elementos principais para a gestão de parcerias: componentes e resultados. Componentes são atividades e processos compartilhados utilizados para criar e manter a parceria. Segundo este autor, estes devem estar presentes no relacionamento para que seja uma parceria. Já resultados são indicadores que demonstram o sucesso ou insucesso da parceria.

Quanto aos resultados, este autor estabelece alguns pontos principais que devem ser avaliados se o relacionamento está conduzindo ao sucesso de ambas as partes: aumento dos lucros, melhoria dos processos e maior vantagem competitiva.

Ele alerta para a necessidade de um sistema regular de relatórios e comunicação sobre a parceria e sua evolução, para que se possa mantê-la sob controle, sugerindo inclusive reuniões e ligações telefônicas, compartilhando tanto boas quanto más informações.

Já WANKE & FLEURY (1999) preferem chamar esta etapa de avaliação, quando é analisado o sucesso da parceria, em duas óticas, operacional e gerencial. A avaliação é vista como um processo contínuo que proporciona *feedback* aos estágios anteriores, segundo duas óticas, a gerencial e a operacional.

Ótica operacional: está relacionada diretamente ao nível de serviço do fornecedor e o grau de atingimento das metas estabelecidas.

Ótica gerencial: leva em consideração os indicadores de desempenho do negócio de uma forma ampla, afinidade, custos de transação, etc.

Segundo os autores, são três os desdobramentos advindos da avaliação: manutenção do *status quo*, modificação ou término da parceria.

Uma das grandes preocupações em parceria é saber se o fornecedor mantém-se competitivo. As estratégias usadas pelos clientes para aferir o grau de competitividade do fornecedor, não

só no aspecto preço, variam bastante em função do tipo de material envolvido, de *commodity* a patenteado, e dos parâmetros de avaliação de custo total acordados em contrato.

HENDRICK & ELLRAM (1993), em sua pesquisa, constataram os seguintes métodos mais usuais de aferição do grau de competitividade dos fornecedores:

- 1º) 74% responderam que periodicamente faziam consultas competitivas
- 2º) 61% responderam que mantinham relacionamentos com dois ou mais fornecedores
- 3º) 52% citaram que avaliavam a planilha de custos do parceiro para determinar que custo realmente deveria ser.
- 4º) 19% usavam outras formas como estar atento ao mercado, consultavam publicações, faziam benchmarking, auditorias de custo, etc
- 5º) Apenas 5% afirmaram que não faziam qualquer teste de verificação do preço do parceiro

Como já discutido amplamente neste trabalho, o preço é apenas uma parcela do custo total, portanto faz-se necessário criar um modelo de avaliação de custo para análise da competitividade global do fornecedor, enfocando outros aspectos além do preço.

ROODHOOFT & KONINGS (1995) propõem um modelo de avaliação do fornecedor baseado no *Activity Based Costing*, onde é possível avaliar o custo total do fornecimento para o comprador. Neste trabalho, o mesmo não será usado, entretanto recomenda-se analisá-lo quando da implantação efetiva de uma parceria, visando estabelecer uma forma de estudo dos custos praticados pelo fornecedor.

A SIEMENS (1995) adota o PAF-Processo de Acompanhamento de Fornecedores como parte do processo de parceria, onde através de uma avaliação anual, os fornecedores são pontuados nos itens conformidade, pontualidade, atendimento, evolução tecnológica e preço recebendo ao final um conceito variando entre insatisfatório, regular, bom ou excelente. O modelo da SIEMENS adota planilhas onde são computados pontos em função do atendimento àqueles atributos chegando a um dos conceitos citados, podendo haver prêmio ou desligamento dependendo do resultado. Na SIEMENS a parceria é entendida como preferência de pedidos, preferência de novos desenvolvimentos e fidelidade de fornecimento.

Outra questão importante é qual a atitude tomar em função das falhas do fornecedor, uma vez que no desenrolar do relacionamento elas existirão e precisarão ser efetivamente administradas.

HENDRICK & ELLRAM (1993), em sua pesquisa, no item que abordou as ações para solução de conflitos, chegou à seguinte sequência :

- 1º) Fornecedor e supridor trabalham juntos para resolver o problema
- 2º) Conversa com o gerente sênior do fornecedor
- 3º) comprador reduz os volumes comprados
- 4º) comprador não compra novos itens
- 5º) comprador para todas as compras

Ao mesmo tempo, uma prática comum é a de premiar os melhores fornecedores até como um ritual de reconhecimento dos melhores parceiros.

Esta revisão bibliográfica apresenta-se muito mais descritiva que analítica, entretanto a análise e síntese foi realizada, tendo sido montado um modelo genérico para implementação de parcerias o qual integra todas as visões apresentadas nesta revisão da literatura. A sua inclusão neste capítulo não seria aconselhável por constituir-se numa repetição desnecessária uma vez que o modelo genérico de parceria será visto no capítulo da metodologia.

CAPÍTULO 2 – PERFIL

Este capítulo apresenta um perfil da Unidade de Exploração e Produção da PETROBRAS nos Estados do Rio Grande do Norte e Ceará. Aqui são mostradas a história, a organização, a logística e em particular a sua forma de relacionamento com fornecedores.

2.1. A EMPRESA OBJETO DE ESTUDO - PETROBRAS

A PETROBRAS é uma sociedade de economia mista, criada em 1953 através da Lei 2004 com a missão de abastecer o mercado nacional de derivados de petróleo aos menores custos para o país. As suas principais atividades são exploração, produção, transporte e refino de petróleo, bem como a comercialização dos seus derivados, desenvolvidas em todo o território nacional.

A estrutura organizacional da companhia, representada através do organograma da figura 2.1, conta com dois segmentos principais: *downstream* ou Abastecimento (ABAST) e *upstream* ou Exploração e Produção (E&P). Este último é responsável pela produção de petróleo e gás em todo o território nacional, enquanto o primeiro responde pela aquisição do petróleo, seja no mercado interno ou externo, refino e abastecimento de derivados em todo o país.

Para gestão e aquisição de materiais existem o Serviço de Materiais (SERMAT) e as gerências regionais (GERAB na Bahia, GEASP em São Paulo) ligados à Diretoria Executiva da companhia.

2.1.1. A ORGANIZAÇÃO DA LOGÍSTICA NA PETROBRAS

Pressionada pela turbulência das mudanças, tendo como principal a repentina inserção da Companhia num ambiente competitivo face a quebra do monopólio estatal do petróleo, a PETROBRAS partiu para uma ampla reestruturação do seu negócio, agrupando atividades e eliminando outras.

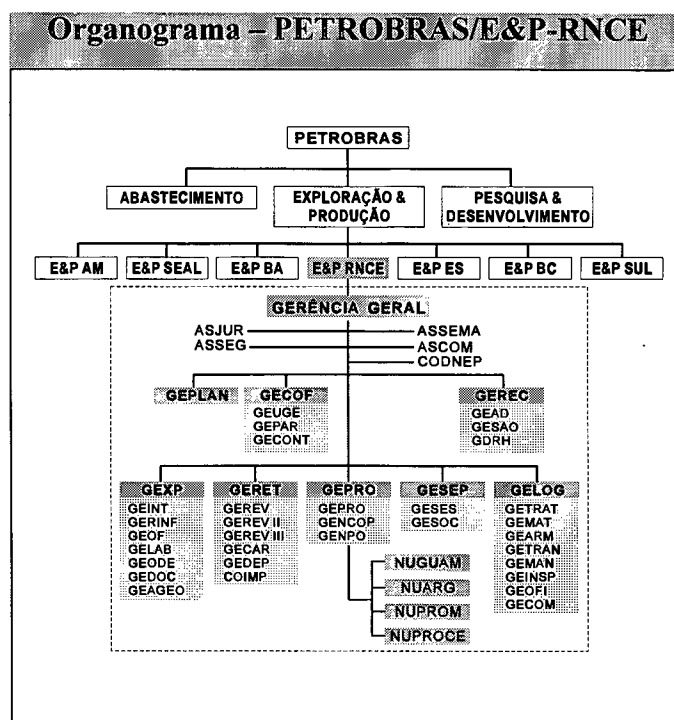


FIGURA 2.1 - ORGANOGrama BÁSICO DA PETROBRAS, DETALHANDO A E&P-RNCE

Desta forma foram criados os segmentos de negócio “Exploração e Produção” (E&P), resultado da fusão dos antigos departamentos de exploração, produção e perfuração, e “Abastecimento” (ABAST) através da fusão dos departamentos de transporte, comercialização e refino. Foi quando pela primeira vez a Logística apareceu no organograma da PETROBRAS, pois nos dois segmentos foram criadas áreas específicas de Logística, como segue:

Segmento Abastecimento: Logística, Transporte, Refino, Marketing e Comercialização.

Segmento Exploração e produção: Logística, Produção, Reservas, Exploração e Sondagem.

Neste momento a Companhia tratava a Logística como instrumento determinante para o ganho de competitividade, embora, desde a sua concepção, a PETROBRAS tenha sido efetivamente uma grande empresa de logística ao ter como missão a garantia do abastecimento de derivados em todo o território nacional aos menores custos, através de um complexo processo que pode ter início na aquisição de um óleo iraniano e fim no abastecimento do tanque de combustível de um veículo automotor numa pequena cidade do

interior do país. Pode-se ver que em essência a PETROBRAS é uma empresa com uma forte competência em logística, cujo fluxo logístico está representado na figura 2.2.

Também desde a sua criação, a PETROBRAS deu relevância a um sub-sistema logístico muito importante: a logística de suprimentos. Dando a este um papel de destaque na empresa, tendo o SERMAT sido ligado, desde a sua criação, à Diretoria, como um elo da cadeia logística responsável pela gestão dos materiais na corporação.

2.1.2. O SUPRIMENTO DE MATERIAIS NA PETROBRAS

Embora a logística, usando este nome, tenha uma história recente na companhia, a logística de suprimento de materiais sempre foi relevante para os projetos da empresa, face principalmente às vultosas quantias despendidas anualmente com a compra de materiais e a sua difícil gestão pela multiplicidade de produtos adquiridos e a tendência de formação de estoques também vultosos em todos os órgãos da empresa.

Inicialmente criada para abastecer o país e contribuir para o seu desenvolvimento, a PETROBRAS procurou construir uma infra-estrutura industrial para suportar o setor petróleo no país, conforme Relatório SERMAT 10.461/97, concentrando a avaliação de desempenho do sistema no atendimento de metas físicas/operacionais focadas na continuidade operacional e implantação de empreendimentos.

As principais atividades nesta época eram o desenvolvimento de fornecedores e implantação de sistemas da qualidade, bem como a criação de sistemas de informação, entretanto esta visão além de permitir o crescimento da produção de petróleo no país, por outro lado revelou uma imensa conta na formação de grandes estoques, alertando para a necessidade emergente da administração de custos de suprimento.

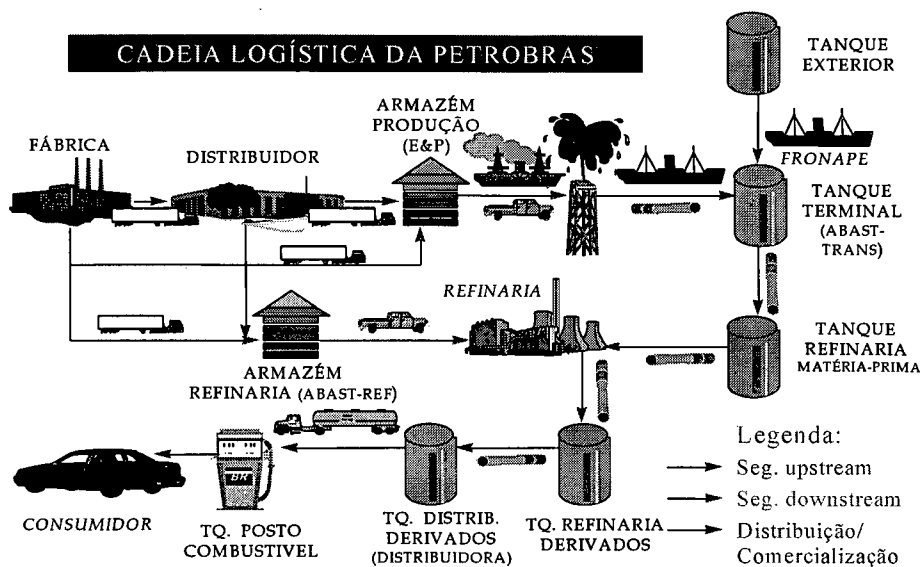


FIGURA 2.2 - FLUXO LOGÍSTICO DA PETROBRAS

Com a queda do monopólio e a inserção da PETROBRAS num ambiente competitivo, pois mesmo quando não competindo com outra empresa, poderia ser parceira num projeto como operadora tendo que praticar custos compatíveis com a realidade internacional, iniciou-se uma corrida para redução de custos.

A partir de 1993 implementa-se uma campanha por toda a empresa no intuito de reduzir estoques cujos resultados foram significativos, mas as principais ações implantadas eram voltadas para o ambiente interno sem um enfoque logístico total, ou seja, fazia-se uma gestão mais efetiva dos quantitativos estocados, procurava-se centralizar armazéns, ao mesmo tempo que vendia-se materiais sem previsão de uso há mais de um determinado tempo estocado, entretanto não se percebe nenhuma ação relacionada a efetiva gestão da cadeia de suprimento, estudando desde a fabricação do insumo até o momento da sua utilização na PETROBRAS. Não existem relatos significativos desta época que demonstrem uma preocupação com a integração logística, em transformar o fornecedor num parceiro de uma cadeia integrada.

Algumas experiências mais avançadas foram encontradas, como termos de cooperação para desenvolvimento de produtos, contratos de AFMG - Autorização para Fornecimento de Material Global, e ainda contratos tipo LUMP SUM onde a responsabilidade por todas as etapas de aquisição de materiais recai sobre o contratado para a construção de uma obra por empreitada.

Portanto foram anotados avanços internos, em seguida detalhados, como a redução de tempo do ciclo do pedido, de custos burocráticos, padronização de materiais, redução dos estoques, melhoria da qualidade, entretanto sem um enfoque logístico, sem uma visão que ultrapassasse os limites da empresa, ou seja, sem gestão da cadeia completa de suprimento. Todavia a nova política corporativa⁴ para suprimentos define entre outras estratégias prioritárias:

- ✓ Desenvolver e aplicar formas alternativas de suprimento, de maneira a reduzir custos agregados, agilizar o atendimento e aproximar mercado supridor do usuário final.
- ✓ Incorporar, na fase de projeto básico e/ou de implantação dos empreendimentos, a definição da forma de suprimento de materiais e equipamentos mais adequada, considerando, além do preço de aquisição, os custos decorrentes da qualidade (intrínseca, segurança e meio ambiente), da continuidade operacional, da assistência técnica, do fornecimento de sobressalentes e da formação de estoques destes sobressalentes.
- ✓ Priorizar, no relacionamento com o mercado supridor, relações de parceria de médio e longo prazos, envolvendo um número adequado de fornecedores.
- ✓ Implementar e utilizar, de forma intensiva, sistemas de informação corporativos, viabilizando a gestão integrada das atividades de suprimento de materiais e equipamentos, no âmbito da Companhia.

2.2. A UNIDADE DA PETROBRAS OBJETO DO ESTUDO - E&P-RNCE

2.2.1. NATUREZA DO NEGÓCIO

A E&P-RNCE é uma das 7 unidades operativas da PETROBRAS do segmento *upstream*, sendo responsável pelas operações de exploração e produção de petróleo e gás natural nas bacias do Ceará e Potiguar. A extensa área de atuação da E&P-RNCE é demonstrada na

⁴ Política para Suprimentos de Materiais aprovada pela Diretoria Executiva da PETROBRAS, *Homepage* do SERMAT na intranet

figura 2.3 onde podem ser vistas suas principais áreas de produção, chamadas de núcleos de produção, num total de quatro:

- NUPROM: Núcleo de Produção de Mossoró - Gerencia a produção de óleo e gás da área oeste da bacia potiguar terrestre
- NUPROCE: Núcleo de Produção do Ceará - Gerencia a produção de petróleo e gás da bacia marítima do Ceará
- NUARG: Núcleo de Produção do Alto do Rodrigues - Gerencia a produção de óleo e gás da área leste da bacia potiguar terrestre
- NUGUAM: Núcleo de Produção de Guamaré - Gerencia a produção de óleo e gás da área marítima do Rio Grande do Norte, além do processamento e tratamento de todo o petróleo e gás do estado.

A missão da E&P-RNCE está definida no seu relatório de gestão⁵ como: “Explorar e produzir petróleo e gás natural, na sua área de atuação, de forma competitiva e rentável, respeitando os interesses da sociedade.”

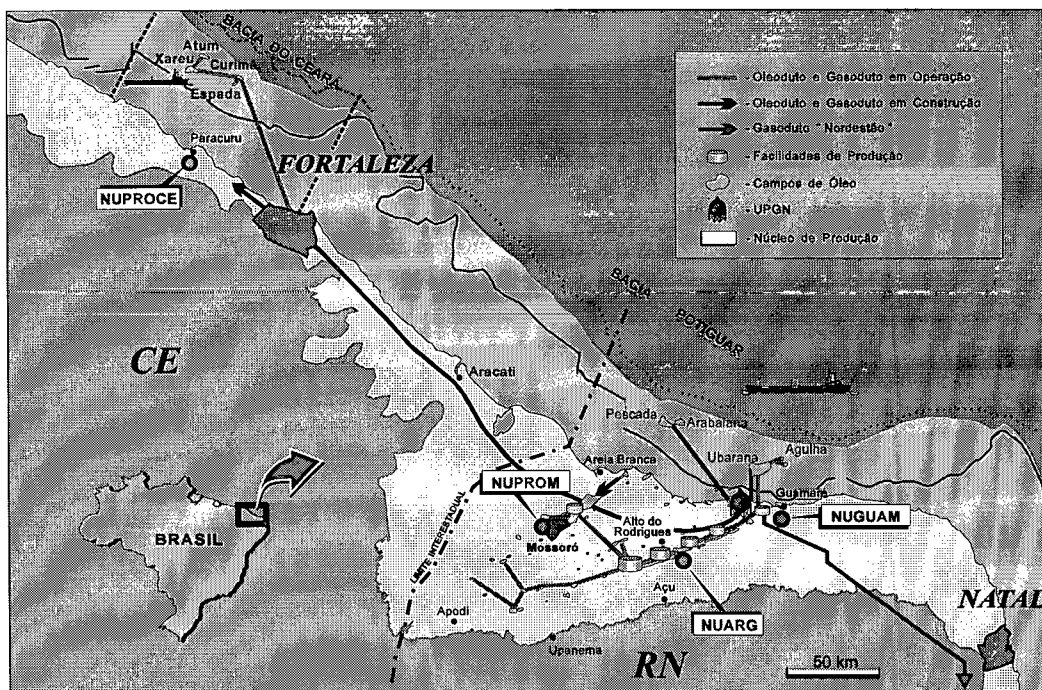


FIGURA 2.3 - ÁREA DE ATUAÇÃO DA E&P-RNCE

2.2.2. PRINCIPAIS PRODUTOS E PROCESSOS

Os principais produtos da E&P-RNCE são:

- Óleo
- Gás Natural
- GLP- Gás Liquefeito de Petróleo

Os principais processos são exploração, produção, reservas e reservatórios, sondagem e logística, conforme apresentados na figura 2.4. Percebe-se a logística ultrapassando as fronteiras de todos os demais processos, denotando o seu papel de integração e participação em cada uma das atividades desenvolvidas na E&P-RNCE.

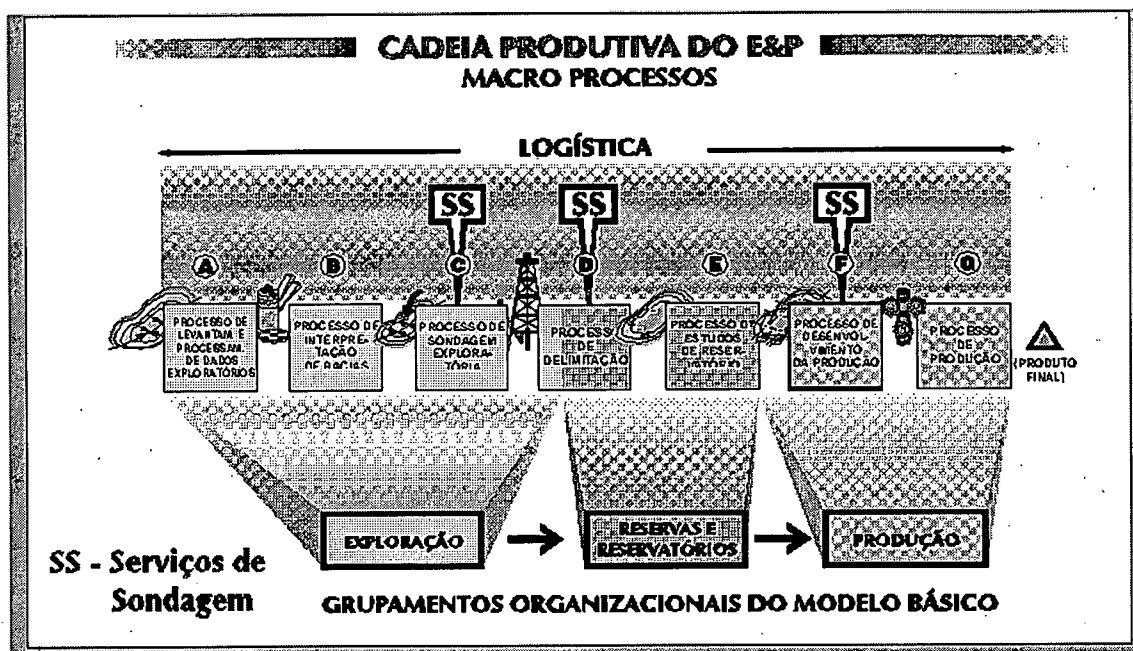


FIGURA 2.4 - MACRO-PROCESSOS DA E&P-RNCE

2.2.3. PRINCIPAIS MERCADOS E CLIENTES

A E&P-RNCE possui dois tipos de clientes, um interno, ou seja, o segmento *downstream* da própria PETROBRAS, e outro externo para os produtos vendidos para outras empresas.

⁵O Relatório de Gestão para o PQGF-Prêmio de Qualidade do Governo Federal versão 1999.

Para os clientes internos, a E&P-RNCE fornece petróleo bruto para ser refinado pelo segmento Abastecimento, nas suas refinarias em todo o território nacional. Já aos clientes externos, a E&P-RNCE fornece gás natural às companhias estaduais de gás dos estados do CE, RN, PB e PE, e GLP, ou gás de cozinha, às companhias distribuidoras destes estados.

A E&P-RNCE produz 13% do petróleo do país, 11% do gás natural e 3% do GLP. O gás natural produzido atende toda a necessidade do parque industrial dos estados do RN, CE, PB e PE, enquanto a produção de GLP atende 100% da demanda do RN e 15% da PB.

As Tabelas 2.1 e 2.2 relacionam os produtos e clientes da E&P-RNCE.

TABELA 2.1 - PRINCIPAIS MERCADOS E CLIENTES DA E&P-RNCE

Principais mercados e clientes		
Produto	Mercado Alvo	Clientes
Petróleo CE-Mar	Parque de Refino da PETROBRAS	RLAM RPBC RECAP REVAP
Petróleo RN		REPLAN RLAM RPBC REPAR RECAP REVAP
Gás Natural-CE	Ceará	CEGAS
Gás natural-RN	RN, PB e PE	COPERGAS PBGAS POTIGAS
GLP		NGB NOVOGAS

TABELA 2.2- PRODUÇÃO MÉDIA DIÁRIA (PRINCIPAIS PRODUTOS)

Participação dos Núcleos de Produção (mar/99)					
Núcleo	Produção de Óleo e LGN (M BBL/dia)	Produção de Gás (Mm ³ /dia)	Produção de GLP Tou/dia	Nº de campos	Nº de Poços Coluna
NUPROM	54,7	852,3	-	45	2344
NUARG	36,7	57,4	-	17	2056
NUGUAM	12,7	1.793,4	282,2	5	106
NUPROCE	11,9	319,4	31,7	4	76
TOTAL	116,0	3.022,5	313,9	71	4582

2.2.4. PRINCIPAIS INSTALAÇÕES

Como empresa de petróleo, os ativos da companhia são significativos, espalhados por uma área muito dispersa, chegando a ser a maior empresa em ativos da sua região de atuação.

As principais instalações industriais da E&P-RNCE são:

- 28 plataformas marítimas de produção, 19 no Rio Grande do Norte e 9 no Ceará;
- 67 estações de coleta de petróleo e gás e 17 estações de injeção de vapor, distribuídas em 62 campos terrestres;
- 4582 poços petrolíferos;
- Seis estações compressoras de gás;
- Uma unidade de processamento de gás natural;
- Seis estações de tratamento de óleo;
- Cinco estações de tratamento de efluentes;
- 3.000 km de oleodutos e 400 km de gasodutos;
- 3.964 sistemas de elevação artificial;
- 1.050 km de redes elétricas aéreas;
- Quatro sondas terrestres de perfuração;
- Doze estações para processamento sísmico e interpretação exploratória.

2.3. FOCANDO O OBJETO DE ESTUDO - A LOGÍSTICA DA E&P-RNCE

A Logística, como elemento organizacional, é recente na E&P-RNCE, pois a sua origem data de 1994, quando da reestruturação do segmento *upstream*. Destarte o modelo mostrado na figura 2.4, à gerência de Logística - GELOG - compete assegurar a continuidade operacional através do fornecimento de materiais e prestação de serviços, o que corresponde a uma logística de suprimento com outros serviços associados, resultado da junção de uma miscelânea de atividades não absorvidas pelas outras gerências, após a reestruturação, transformando-se num grande apoio com as áreas de aquisição de materiais e serviços,

armazenamento, transporte, manutenção, inspeção, construção e montagem de equipamentos e instalações, oficinas e serviços gerais.

Esta logística (GELOG) cuida de todo o suporte às atividades produtivas, entretanto não absorve toda a cadeia, pois após o petróleo brotar do poço, o seu armazenamento e transporte é responsabilidade da gerência de produção, assim, dentro do segmento E&P, a logística (GELOG) é tipicamente de suporte com serviços agregados, diferente do verdadeiro conceito de logística onde toda a cadeia deve ser trabalhada dentro de uma visão global.

Então a Logística na E&P-RNCE pode ser dividida em duas partes:

1. Logística de Suporte - Suprimento e Transporte de Materiais: Responsabilidade da GELOG - Gerência de Logística
2. Logística de Produção - Armazenamento e transporte de produtos acabados e em processo: Responsabilidade da GEPRO - Gerência de Produção.

Percebe-se desta forma, uma separação bem definida no conceito de logística dentro da empresa, pois em nenhum momento o sistema de transporte e armazenamento de óleo e gás, através de tanques, gasodutos e oleodutos, é tratado em relatórios ou quaisquer outros documentos internos como uma atividade da logística, pois tende-se a confundir o modelo de organização com os processos, ou seja, como o escoamento do petróleo é responsabilidade da gerência de produção (GEPRO), então trata-se de uma atividade da produção e não uma atividade logística.

Do lado da GEPRO, na logística de produção, as decisões mais comuns dizem respeito à escolha do modal, dutoviário ou rodoviário, ao dimensionamento de malhas de dutos, de pontos de armazenamento de óleo bruto e tratado, efluentes e insumos importantes do processo produtivo como água, gás e vapor. Ou seja, uma parcela significativa das atividades da GEPRO são atividades logísticas. Já do lado da GELOG, na logística de suporte, as decisões mais comuns dizem respeito a gestão e compra, armazenamento e distribuição de suprimentos.

Os conceitos de qualidade total, através do estabelecimento de clientes internos, tendo a GEPRO como cliente da GELOG, não parece ter resolvido a problemática da visão global,

pois os relatos mais comuns⁶ traduzem queixas dos níveis de serviço do suprimento de materiais, com as faltas em estoque e demoras nas compras.

A desintegração da cadeia é percebida inicialmente através da ruptura do processo logístico em duas partes, entretanto a dispersão geográfica e complexidade do processo de produção pode ter levado a este modelo, cabendo ao gerente geral da unidade dar a visão de logística integrada para a produção de petróleo na E&P-RNCE.

Neste trabalho será considerada apenas a logística de suporte, com enfoque na logística de suprimentos, cuja responsabilidade é da GELOG - Gerência de Logística da E&P-RNCE, doravante chamada simplesmente de Logística.

⁶Relatório Planejamento Integrado GEMAT e GEARM, E&P-RNCE , 1999

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

Neste capítulo estão descritas as etapas da metodologia utilizada para este trabalho, baseando-se em LAKATOS & MARCONI (1991), tendo-se utilizado basicamente da análise de ‘documentação indireta’ e ‘observação direta extensiva’.

A metodologia foi dividida em duas fases, a seguir demonstradas.

3.1. FASE I - ELABORAÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO E DO PERFIL DA E&P-RNCE

Nesta fase do procedimento metodológico, através da análise de documentação indireta, buscou-se recolher informações prévias sobre o campo de interesse, isto é, a temática parceria e o objeto de estudo, a E&P-RNCE. Segundo Lakatos e Marconi (1991) esta é a fase da pesquisa que busca coletar informações prévias sobre o campo de interesse.

Os resultados desta fase foram os capítulos 1 e 2 desta dissertação, ou seja, o referencial teórico e o perfil da E&P-RNCE.

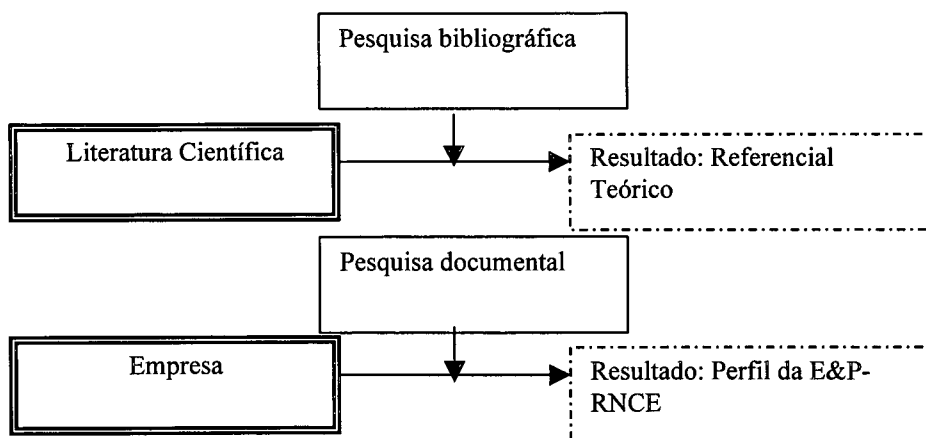


FIG 3.1- FASE I DA METODOLOGIA – REFERENCIAL TEÓRICO E PERFIL

Foram utilizadas as duas técnicas seguintes para levantamento de dados:

3.1.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA:

Nesta técnica foram levantados dados de várias fontes, no intuito de compreender o que é e quais os elementos constituintes de um modelo de implantação de uma parceria, obtendo-se como resultado o capítulo 1 desta dissertação.

Seguiu-se as seguintes partes, conforme LAKATOS & MARCONI (1991): levantamento de referências, compilação, fichamento e redação.

O levantamento de referências buscou localizar as fontes de pesquisa bibliográfica, ou seja, os livros, artigos, revistas especializadas, dissertações e teses.

Nas etapas de fichamento e compilação usou-se a técnica de SANTOS (1999) para leitura de texto científico, constituída das etapas de divisão, análise textual e análise temática.

Todo este material foi compilado mediante uma análise à luz do tema, observando-se os critérios de pertinência, consistência, atualidade e base clássica, de modo a apoiar um exame científico sobre o tema. Foi feito o fichamento no intuito de selecionar aspectos mais relevantes tendo finalmente sido elaborado o referencial teórico .

3.1.2. PESQUISA DOCUMENTAL:

Nesta técnica foram coletados dados de documentos, assim entendidos os relatórios internos, atas de reunião, procedimentos, entre outros, no intuito de elaborar o perfil da E&P-RNCE, ou seja, o capítulo 2 desta dissertação.

O objetivo principal desta técnica foi mostrar qual o objeto de estudo, suas características, bem como contextualizar a problemática logística.

3.2 – FASE II - ESTUDO DE CASO: ELABORAÇÃO DE UM MODELO DE PARCERIA PARA UMA EMPRESA ESTATAL E SUA APLICAÇÃO À E&P-RNCE

ELABORAÇÃO DO MODELO DE PARCERIA

Nesta fase da metodologia procurou-se inicialmente definir um modelo de parceria com fornecedores adequado a uma empresa estatal, elaborado a partir da análise e síntese do referencial teórico.

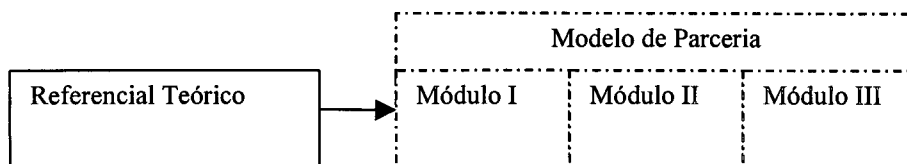


FIG 3.2- FASE II DA METODOLOGIA – ELABORAÇÃO DO MODELO DE PARCERIA COM FORNECEDORES

Este modelo está acima mostrado em três módulos, representando as três divisões do mesmo, estando abaixo especificadas:

Módulo I - Contém os elementos para investigação preliminar da cultura e do ambiente da empresa quanto à aceitação do conceito de parceria.

Módulo II - Contém elementos do planejamento da parceria, já como uma etapa prática de organização de recursos internos da empresa para projetar a implementação da parceria.

Módulo III - Contém os elementos para a etapa de implantação da parceria, convite de potenciais parceiros para negociação, vivência e avaliação do andamento da parceria, etc.

Em seguida buscou-se aplicar este modelo ao objeto de estudo, a E&P-RNCE. O que chamou-se de aplicação do modelo será adiante melhor especificado.

APLICAÇÃO DO MODELO DE PARCERIA À E&P-RNCE

Foram utilizados dois procedimentos associados para aplicação do modelo, a observação direta extensiva e documentação indireta. No primeiro utilizou-se como técnica o questionário, enquanto no segundo usou-se a pesquisa documental.

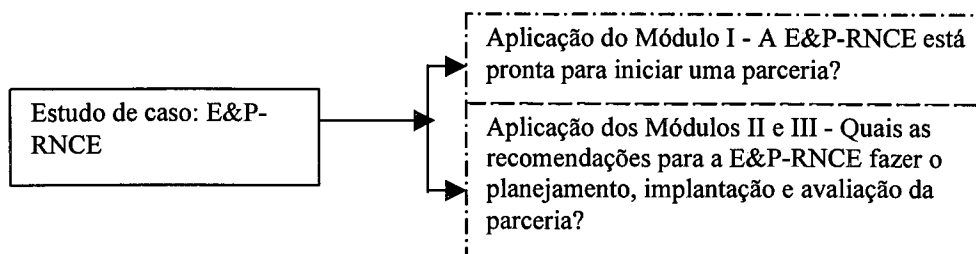


FIG 3.3- FASE II DA METODOLOGIA - APLICAÇÃO DO MODELO DE PARCERIA À E&P-RNCE

APLICAÇÃO DO MÓDULO I

Neste módulo procurou-se investigar se na E&P-RNCE existiam elementos culturais e ambientais que permitissem começar a falar em parceria com fornecedores. Procurou-se verificar se as pessoas da E&P-RNCE acolhiam o conceito de parceria como algo bom e vantajoso para a unidade.

Utilizou-se a observação direta extensiva, que segundo LAKATOS & MARCONI (1991), é uma técnica que pode ser aplicada através de questionário, formulário de medidas de opinião e atitudes e de técnicas mercadológicas. Optou-se pelo questionário pela maior abrangência da amostra, dispersão geográfica da E&P-RNCE e economia de tempo para sua aplicação.

APLICAÇÃO DOS MÓDULOS II E III

Para aplicação destes módulos seria necessário desenvolver um protótipo de parceria, organizar grupos de pessoas na empresa, identificar fornecedores potenciais, convidá-los, elaborar o contrato, vivenciar algum tempo a parceria e por fim avaliá-la. Tudo isto iria requerer bem mais tempo que o disponível para a elaboração desta dissertação, portanto optou-se por apenas buscar nos documentos da E&P-RNCE elementos que pudessem tornar mais fácil o desenvolvimento de uma futura parceria com fornecedores.

Na aplicação destes módulos à E&P-RNCE, optou-se pela documentação indireta, já explicada anteriormente, quando buscou-se coletar informações na empresa que pudessem

orientar a sua aplicação real. Ou seja, procurou-se compor uma série de recomendações através de pesquisa documental que pudessem facilitar a implementação da parceria na E&P-RNCE. Como complemento à pesquisa documental também foram feitas algumas entrevistas com técnicos e gerentes no intuito de melhor compreender alguns aspectos estudados.

Esta fase II pode ser representada, agora de uma forma detalhada, através do esquema da Figura 3.4, subdividindo-a em três módulos explicados neste capítulo.

3.2.1- ELABORAÇÃO DE UM MODELO DE PARCERIA PARA UMA EMPRESA ESTATAL

Todo referencial teórico consultado pôde ser sintetizado em três blocos ou módulos, que representam um modelo genérico de parceria com fornecedores para uma estatal. Adotou-se a técnica sugerida por SANTOS (1999) para leitura de texto técnico, constituída das seguintes etapas:

- a) Divisão: cujo objetivo é tomar conhecimento da divisão lógica do texto
- b) Análise textual: que visa anotar as palavras desconhecidas que o texto apresenta
- c) Análise temática: quando procura-se entender as idéias apresentadas pelo autor, expressas nas frases que compõem o texto. Neste caso obtém-se a informação-chave, que segundo SANTOS (1999,p. 86) é “aquele conjunto sintático de maior peso em uma frase, isto é a informação mais importante de certa frase.”

Os elementos da literatura consultada foram então aglutinados em módulos numa tentativa de síntese, para em seguida serem desdobrados em partes menores.

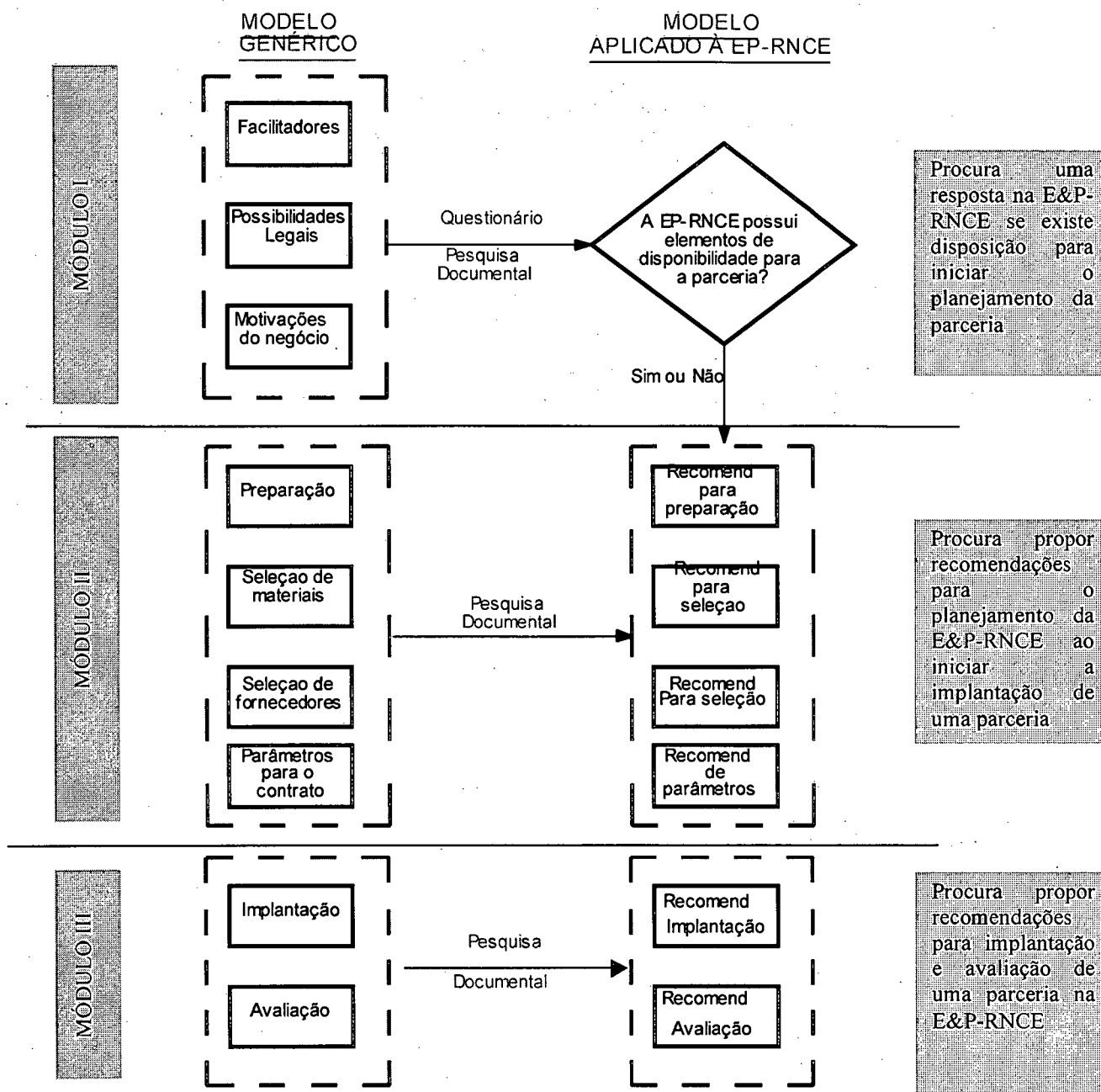


FIGURA 3.4 - DETALHAMENTO DA FASE II DA METODOLOGIA

OS 3 MÓDULOS BÁSICOS

Os módulos que representam uma primeira tentativa de sintetizar um modelo de parceria, podem ser apresentados conforme abaixo:

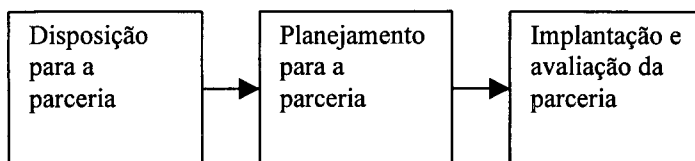


FIGURA 3.5 – OS TRÊS MÓDULOS BÁSICOS DO MODELO DE PARCERIA

MÓDULO I - DISPOSIÇÃO PARA A PARCERIA.

Busca investigar se a empresa está pronta para pensar, discutir e começar a se planejar para uma parceria, respondendo questões como:

- a) A cultura vigente aceita um relacionamento de parceria?
- b) A legislação permite uma parceria?
- c) Há motivações do negócio para a parceria?

Este módulo investiga se há predisposição da empresa em tratar a parceria como algo positivo, se a cultura e o ambiente são propícios ao tema, se a legislação permite alçar este vôo, bem como se as motivações negociais são suficientes para esta nova investida.

Pode-se então decompor este módulo em três sub-módulos principais: Facilitadores, Possibilidades legais e Motivações do negócio.

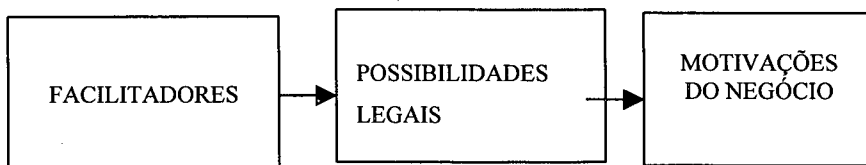


FIGURA 3.6 – SUB-MÓDULOS DO MÓDULO I

SUB-MÓDULO FACILITADORES

Facilitadores são elementos que podem fornecer uma conclusão se a empresa possui uma cultura e está inserida num ambiente propício à parceria. Preferiu-se o termo 'facilitadores' por ter se tornado comum na literatura pesquisada.

A pesquisa bibliográfica conduziu aos seguintes fatores presentes em um ambiente e uma cultura adequados à parceria:

- ✓ Postura flexível na solução de conflitos
- ✓ Postura receptiva à presença do parceiro no dia a dia da empresa
- ✓ Postura receptiva à divisão de riscos e ganhos
- ✓ Postura receptiva ao trabalho em time envolvendo empregados das duas companhias
- ✓ Confiança no parceiro
- ✓ Aceitação do convívio e proximidade no relacionamento interpessoal comprador-fornecedor
- ✓ Aceitação do compartilhamento de informações
- ✓ Hábito de *empowerment* dos empregados
- ✓ Abdicação do poder de compra em nome dos ganhos globais e de longo prazo
- ✓ Crença favorável ao relacionamento de longo prazo
- ✓ Cultura da visão do custo total
- ✓ Cultura de desenvolvimento de fornecedores

SUB-MÓDULO POSSIBILIDADES LEGAIS

A análise dos aspectos legais é determinante para o estudo da disposição para a parceria, especialmente quando se trata de uma empresa do governo, submetida a legislações restritivas para o estabelecimento de relações com seus fornecedores, muito distante portanto da liberalidade da empresa privada, onde o simples desejo da alta administração seria suficiente.

O Decreto 2.745 que trata das licitações da PETROBRAS, foi usado como pano de fundo para todas as conclusões a respeito da legalidade de possíveis relacionamentos, entretanto o

entendimento da Lei depende de posicionamentos de juristas e advogados, os quais podem ser obtidos sob consulta em documentos da PETROBRAS. Outras empresas estatais são submetidas à Lei 8.666/93, a qual deve ser estudada quando for o caso.

Na pesquisa bibliográfica realizada, foram levantados os seguintes fatores relevantes para avaliação da legalidade da parceria numa empresa estatal.

- ✓ Poder convidar fornecedores para um contrato sem obrigatoriedade de licitação pelo menor preço de proposta
- ✓ Poder fazer contratos ajustáveis, onde todos os detalhes operacionais não estejam previstos, permitindo negociações posteriores, sem torná-los excessivamente burocráticos
- ✓ Poder alterar prazos e valores, quando o prazo contratual estiver se esgotando e for conveniente a manutenção do relacionamento
- ✓ Poder alterar valores e quantidades de fornecimento, para menos ou para mais

Os módulos seguintes serão dependentes deste, ou seja, a cada novo passo dado em direção da parceria deve-se investigar sobre as possibilidades legais.

SUB-MÓDULO MOTIVAÇÕES DO NEGÓCIO

As motivações do negócio retratam quais os principais motivos empresariais que a organização possui para entrar numa parceria, isto é, quais as razões econômicas, gerenciais e estratégicas desta nova experiência.

É possível que a empresa esteja liberada legalmente, possua uma cultura e esteja inserida num ambiente aceitável para uma parceria, entretanto não possua razões do negócio para fazê-la. Ou seja, poderão não existir ganhos que a justifiquem, sendo preferível estabelecer outras formas de relacionamento.

Para identificar se estas motivações existem, devem ser analisados os seguintes aspectos coletados das fontes pesquisadas.

Motivações econômicas

- ✓ Transferir riscos financeiros
- ✓ Ratear custos de desenvolvimento de produtos
- ✓ Obter menores preços
- ✓ Reduzir procedimentos e custos internos de controle
- ✓ Obter maior eficiência na administração de custos
- ✓ Dividir custos e riscos
- ✓ Reduzir estrutura logística
- ✓ Reduzir níveis de estoque
- ✓ Reduzir custo de transporte
- ✓ Reduzir o custo logístico (estoque, transporte, pedido, manuseio, etc)
- ✓ Reduzir o custo total (preço, custo logístico, custo da qualidade – inspeção/retrabalho, obsolescência tecnológica, administrativo, parada de produção em função de quebra ou baixo desempenho, custo energético, custo da substituição e reparo, etc)

Motivações Gerenciais

- ✓ Concentrar-se no núcleo de competência
- ✓ Gerenciar poucos relacionamentos
- ✓ Influenciar a melhoria de qualidade do fornecedor
- ✓ Melhorar os prazos de entrega
- ✓ Utilizar a experiência do parceiro
- ✓ Reduzir a base de fornecedores
- ✓ Focar nas capacitações-chave
- ✓ Padronizar operações
- ✓ Desburocratizar tarefas

Motivações estratégicas

- ✓ Ganhar competitividade
- ✓ Atender necessidades dos clientes, melhorar nível de serviço
- ✓ Melhorar indicadores do negócio
- ✓ Usufruir dos avanços da outra empresa, da sua capacidade de inovação

MÓDULO II - PLANEJAMENTO PARA A PARCERIA.

Busca identificar os parâmetros de planificação da parceria, respondendo questões como:

- a) Quais os grupos de materiais mais adequados para implementação de uma parceria?
- b) Quais os critérios de escolha dos parceiros potenciais?
- c) Quais os parâmetros para contratação?

Pode-se então decompor este módulo em quatro sub-módulos principais: preparação, seleção de materiais, seleção de fornecedores e parâmetros para o contrato.

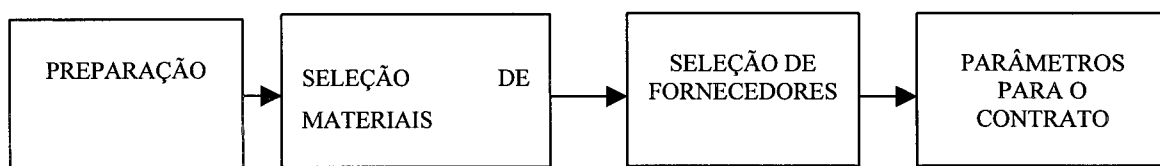


FIGURA 3.7 – SUB-MÓDULOS DO MÓDULO II

SUB-MÓDULO PREPARAÇÃO

A preparação é a primeira etapa de planejamento da parceria. É o momento de seleção dos recursos humanos e materiais, ajustes da organização, adequação do perfil das pessoas à nova atividade, sensibilização da alta gerência e do restante da organização.

É conhecido que a empresa está com disposição para a parceria, ou seja, não existem quaisquer impedimentos importantes ao mesmo tempo que existem motivadores suficientes para fazê-la, então é chegado o momento de arregaçar as mangas e começar a trabalhar, preparando-a para este novo desafio.

Nesta etapa devem ser tomadas algumas providências, tais como:

- ✓ Identificar o patrocinador, aquela pessoa com bom tráfego na cúpula da empresa, boa reputação e aceitação pelas pessoas, que acredite piamente na parceria como um caminho adequado à organização e conheça bem o modelo de implantação.

- ✓ Sensibilizar a cúpula gerencial e obter a sua aprovação para iniciar o projeto.
- ✓ Compor um grupo núcleo para estudar e disseminar o conceito de parceria nas áreas mais envolvidas, em especial nos elos da cadeia logística interna tais como compras, armazenamento e transporte.
- ✓ Identificar no grupo núcleo um gerente de parceria, aquele profissional respeitado na empresa, com perfil diplomata, que goste de trabalhar em equipe, possua boa comunicação.
- ✓ Obter recursos materiais para o trabalho (treinamentos, viagens, materiais de escritório, etc)
- ✓ Fazer um cronograma para desenvolvimento do projeto com no máximo 10 ações.

SUB-MÓDULO SELEÇÃO DE MATERIAIS

A seleção do objeto da parceria, ou seja, o grupo de materiais mais indicados para um relacionamento mais próximo dos seus fornecedores é o passo que antecede à escolha dos parceiros potenciais, especialmente quando se trata de uma grande empresa com seus milhares de itens adquiridos e centenas de processos diferentes.

Optou-se pelo modelo de BUDDRESS E& RAEDELS (1998) por considerá-lo adequado ao caso PETROBRAS, já que as dimensões deste modelo não são difíceis de serem avaliadas para a E&P-RNCE .

As variáveis principais deste modelo são:

Na dimensão criticidade de mercado:

- ✓ Na ótica econômica: variando de competição perfeita de mercado a fornecedor monopolista
- ✓ Na ótica do controle operacional: variando de *commodities* a um material patenteado ou com tecnologia restrita .
- ✓ Na ótica de dificuldade de negociação: variando de baixa quando a empresa fornecedora desenvolve ações voltadas à satisfação do cliente a alta quando o fornecedor é inflexível ou intratável, os seus empregados são de difícil relacionamento, etc.

Na dimensão criticidade Interna:

- ✓ Na ótica do volume comprado: variando de pequena se o comprador adquire pequenas quantidades do material a grande se são compradas grandes quantidades.
- ✓ Na visão do valor: variando de baixa se os preços são pequenos mesmo que as quantidades sejam significativas a alta de despende-se grandes quantias com o item.
- ✓ Na dimensão da dependência: sendo elevada caso o material comprado seja usado em maioria dos produtos fabricados independente de a quantidade por vez ou os preços serem pequenos.
- ✓ Na dimensão uso futuro: sendo alta caso haja perspectiva de crescimento de consumo do item comprado.

Deve-se selecionar os grupos de materiais que se enquadrem no quadrante de altas criticidades interna e externa, ou quadrante da parceria, em seguida deve-se verificar se na análise das possibilidades legais permite-se a inserção de qual material selecionado dentro das limitações consideradas.

SUB-MÓDULO SELEÇÃO DE FORNECEDORES

A seleção do fornecedor é uma etapa crítica para o sucesso desta empreitada, pois de nada adiantará uma adequada preparação da firma compradora se o parceiro ideal não tiver sido o escolhido para o casamento.

Sugere-se escolher um ou no máximo dois fornecedores para o mesmo material.

Nota-se na literatura consultada a relevância dada aos aspectos culturais e técnicos da empresa a ser escolhida para a parceria. Isto é, não bastará que os fatores objetivos estejam disponíveis pois os aspectos psicológicos poderão impedir a formação e desenvolvimento da parceria.

Portanto serão consideradas duas dimensões para escolha do parceiro: a operacional e a gerencial. Naquela serão considerados os aspectos práticos, técnicos e objetivos, já nesta serão elencados os fatores subjetivos, psicológicos do relacionamento.

Os principais elementos a considerar são:

Na dimensão operacional:

- ✓ Fornecer material selecionado (etapa de seleção de materiais)
- ✓ Atender às restrições elencadas na análise das possibilidades legais
- ✓ Demonstrar saúde financeira
- ✓ Estar certificado pela ISO 9001 ou 9002
- ✓ Utilizar a GQT- Gestão pela Qualidade Total
- ✓ Apresentar um bom histórico de relacionamento (desempenho logístico, evolução tecnológica, histórico de preços praticados, entre outros)
- ✓ Ser competitivo no seu mercado (preços e nível tecnológico frente à concorrência)
- ✓ Ter na firma compradora parte significativa do seu faturamento
- ✓ Estar no estágio de *free-pass*
- ✓ Demonstrar interesse e capacidade de desenvolver sistemas integrados de comunicação via internet, EDI, etc

Na dimensão gerencial:

- ✓ Inspirar confiança
- ✓ Ter boa reputação no seu mercado
- ✓ Possuir similaridade cultural (Formalidade/informalidade nos relacionamentos; formação técnica predominante da indústria, demonstração de respeito pela autoridade, modo de expressar sentimentos)
- ✓ Possuir facilitadores semelhantes ao da firma compradora

SUB-MÓDULO PARÂMETROS PARA O CONTRATO

Neste sub-módulo procurar-se elencar alguns tópicos para o contrato transacional. A literatura consultada não é pródiga em elementos operacionais que possam ser detalhados de forma consistente, entretanto alguns pontos genéricos podem ser sugeridos para a negociação do contrato:

Estes elementos deverão ser objeto de negociação entre comprador e fornecedor a fim de detalhar os fatores práticos da parceria.

- ✓ Procurar fazer contratos por prazos maiores (2 a 5 anos)
- ✓ Procurar fazer contratos que possam sofrer ajustes ao longo do relacionamento, aproveitando as possibilidades legais
- ✓ Discutir parâmetros de avaliação do custo total
- ✓ Verificar viabilidade de redução progressiva de preços em termos anuais
- ✓ Negociar níveis de serviço
- ✓ Especificar objetivos e metas
- ✓ Vincular preços a desempenho (*gainsharing*)
- ✓ Avaliar a melhor composição entre produto e serviço, ou seja, entre adquirir equipamentos e sobressalentes, pode eventualmente ser mais viável contratar tempo de máquina disponível.
- ✓ Negociar custos e não margens
- ✓ Negociar formas de compensação de investimentos feitos pelo fornecedor caso a parceria não ultrapasse determinado tempo
- ✓ Definir equipes de solução de problemas (Comitê técnico)
- ✓ Definir níveis gerenciais para solução de conflitos (Comitê gerencial)
- ✓ Definir planos de contingência
- ✓ Definir quais as informações são confidenciais
- ✓ Definir prêmios e penalidades, inclusive divórcio
- ✓ Estabelecer procedimentos de verificação do andamento da parceria e ações corretivas
- ✓ Estabelecer mecanismos de aferição da competitividade do fornecedor (consultas competitivas, consulta a publicações, benchmarking, auditoria de custos, etc)
- ✓ Estabelecer um mecanismo de avaliação do fornecedor

MÓDULO III - IMPLANTAÇÃO E AVALIAÇÃO DA PARCERIA

Procura definir como deve ser a implantação e gerenciamento da parceria. Esta etapa busca responder algumas questões como:

- a) Como deve ocorrer a implantação de uma futura parceria?

b) Como deve ser o sistema de gestão desta parceria?

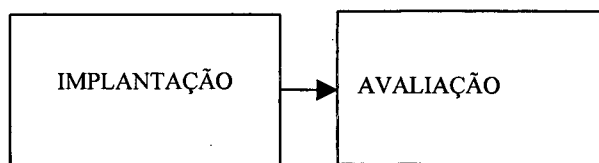


FIGURA 3.8 – SUB-MÓDULOS DO MÓDULO III

SUB-MÓDULO IMPLANTAÇÃO

A etapa de implantação inicia após todos os preparativos, quando a empresa compradora concluiu as fases preliminares do modelo, ou seja, já ultrapassou a fase de disposição, julgando-se apta a iniciar uma parceria. Já tendo delineado os elementos do planejamento, inclusive os parâmetros do contrato.

É chegada a hora de chamar os parceiros potenciais para negociação, ou seja, a implantação efetivamente se inicia quando a empresa compradora conclui seus trabalhos solitários, chama seus fornecedores para desenhar o contrato e operacionalizar a parceria.

Propõe-se um projeto piloto com um fornecedor a fim de obter-se aprendizado para outras parcerias. Portanto deve-se começar com um caso apenas, pois busca-se jogar todas as fichas nesta experiência já que ela poderá definir o futuro da parceria nestas firmas.

A implantação também alcança a gestão operacional da parceria, em todos os seus aspectos, procurando fazer com que ela funcione na prática, os objetivos traçados sejam atingidos e os conflitos sejam tratados.

O que deve ser feito:

- ✓ Convocar a equipe destacada no planejamento da parceria
- ✓ Chamar os fornecedores parceiros potenciais
- ✓ Avaliar conjuntamente se os aspectos considerados no sub-módulo de seleção de fornecedores foram avaliados corretamente.

- ✓ Verificar se os níveis de facilitadores e motivadores do fornecedor são compatíveis com os da firma compradora.
- ✓ Resgatar todo o passado do relacionamento entre as duas firmas, inclusive níveis de serviço.
- ✓ Negociar em que bases devem ocorrer a parceria
- ✓ Delinear o contrato de parceria
- ✓ Contratar
- ✓ Gerenciar a parceria operacional, isto é, girar o PDCA, administrando os seguintes aspectos:
 - a) Se o que foi contratado está sendo realizado
 - b) Se as metas e objetivos estão sendo cumpridos
 - c) Se os instrumentos de gestão (relatórios, reuniões, etc) estão sendo utilizados
 - d) Se os conflitos estão sendo devidamente considerados e tratados

SUB-MÓDULO AVALIAÇÃO DA PARCERIA

A avaliação é a etapa final do gerenciamento, do ciclo PDCA da GQT, ou seja, tudo já foi planejado, a parceria está funcionando e é chegada a hora de verificar se os macro-objetivos foram alcançados, se o projeto de parceria foi uma decisão acertada para a empresa. Ela deve ser realizada pelo topo das duas empresas.

A avaliação deve verificar e responder os seguintes questionamentos:

- ✓ Se os objetivos estratégicos da empresa compradora estão sendo atingidos
- ✓ Se o fornecedor está satisfeito com a relação
- ✓ Se a alta gerência vê na parceria uma vantagem competitiva
- ✓ Se os ganhos justificam a continuidade da parceria, correção de rumo ou abandono
- ✓ Se os custos logísticos estão decrescentes
- ✓ Se o fornecedor mantém-se competitivo nos aspectos eficiência logística, evolução tecnológica, preços frente a concorrência e quanto ao custo total (no aspecto preço deve-se fazer *benchmarking* e auditorias de custo, sem entretanto perder de vista o custo total)

Os prazos para reuniões do patrocinador e gerente de parceria da firma compradora, com representantes do fornecedor, que devem fazer parte da direção da empresa, devem ser trimestrais no primeiro ano e semestrais a partir do segundo, a fim de garantir que o processo mantenha-se em foco na alta gerência.

3.2.2- APLICAÇÃO DO MODELO À E&P-RNCE

Conforme explicado no item 3.2, a aplicação do modelo de parceria à E&P-RNCE consiste na validação dos módulos I, II e III nesta unidade de produção de óleo e gás da PETROBRAS, considerando-se as limitações previstas neste trabalho para validação dos módulos II e III.

3.2.2.1. APLICAÇÃO DO MÓDULO DE DISPOSIÇÃO À PARCERIA À E&P-RNCE

Aqui procurou-se aplicar o módulo de disposição para a parceria, respondendo às questões colocadas anteriormente: A figura 3.9 representa esta aplicação.

1. A cultura vigente da E&P-RNCE aceita um relacionamento de parceria?
2. A legislação permite uma parceria para a E&P-RNCE?
3. Na E&P-RNCE há motivações do negócio para a parceria?

Os resultados da aplicação deste módulo estão apresentados no capítulo 4.

ESTUDO DOS FACILITADORES E MOTIVADORES DO NEGÓCIO

Através da técnica de aplicação de questionário procurou-se conhecer se na E&P-RNCE existiam facilitadores e motivações suficientes para a parceria.

Procurou-se não fazer questionários isolados, juntando-se todas as partes deste trabalho que exigissem esta mesma técnica, já que a população a consultar era a mesma. Neste caso consolidou-se facilitadores e motivadores.

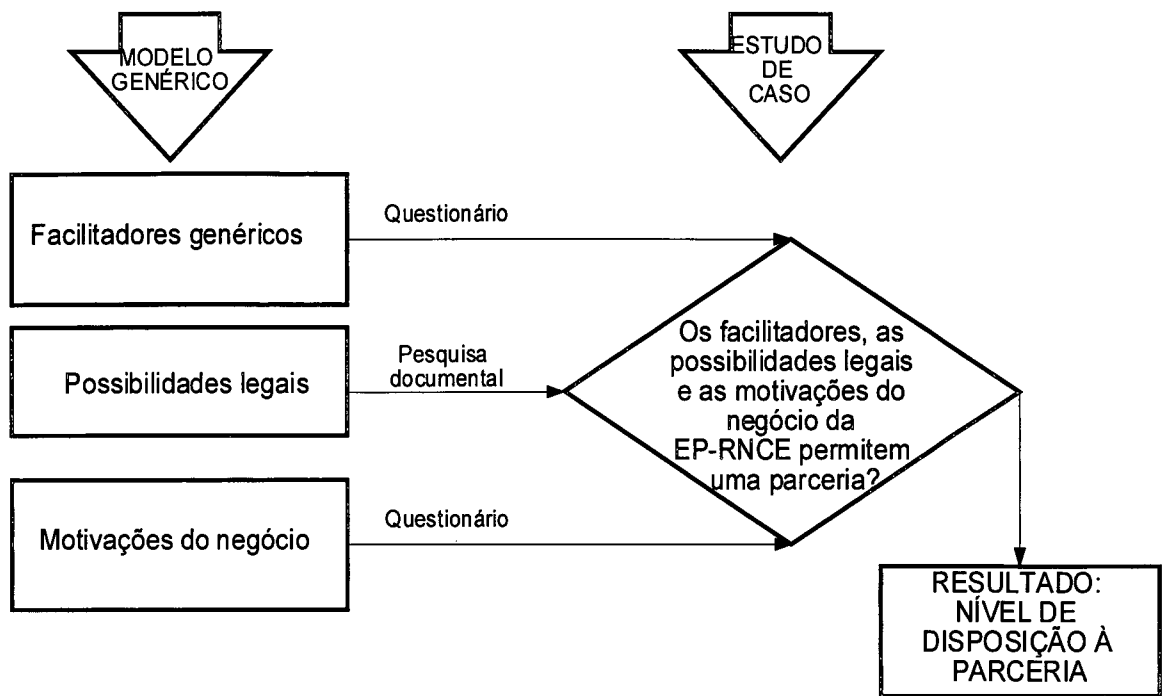


FIGURA 3.9 – APLICAÇÃO DO MÓDULO DE DISPOSIÇÃO À PARCERIA À E&P-RNCE

Facilitadores: Os facilitadores são fatores do ambiente e cultura empresariais que reforçam ou apoiam o crescimento e desenvolvimento da parceria. Um nível baixo de facilitadores indica que a empresa não está pronta para desenvolver uma parceria, ao contrário de um nível elevado, o que neste caso denotará que há plenas condições ambientais e culturais para a implementação de uma parceria com fornecedores.

Motivadores do Negócio: Os motivadores são as razões econômicas, gerenciais e estratégicas que levam uma empresa a buscar uma parceria. Um nível baixo de motivadores indica que a empresa não percebe razões suficientes para desenvolver uma parceria, ao contrário de um nível elevado, o que neste caso indicará que há fortes razões para o desenvolvimento de uma parceria com fornecedores.

Através de questionário procurou-se verificar se na E&P-RNCE existiam facilitadores e motivadores suficientes para uma parceria.

A) DETALHAMENTO DA TÉCNICA: O QUESTIONÁRIO

Conforme explicado anteriormente, a técnica a utilizar foi o questionário em função das vantagens que apresenta tais como:

- Economia de tempo
- Obtenção de respostas objetivas
- Fidelidade das respostas em função do anonimato

Cada pessoa selecionada recebeu um questionário, mostrado no ANEXO 01, enviado por meio eletrônico através da Gerência Geral da E&P-RNCE, com dois blocos de questões:

Bloco I – 12 perguntas avaliando o grau de existência de cada uma dos 11 facilitadores, mais uma pergunta global consolidando as 12 anteriores.

Bloco II – 3 perguntas avaliando a existência de motivações econômicas, gerenciais e estratégicas em grau suficiente para a E&P-RNCE migrar do relacionamento tradicional para a parceria

Cada pergunta foi elaborada de tal forma que pudesse aferir cada um dos facilitadores e motivadores mostrados na tabela 3.1.

As pessoas deveriam avaliar cada afirmativa e marcar uma das opções:

Discordo totalmente (1)

Não concordo nem discordo (4)

Concordo totalmente (7)

Os valores 2,3, 5 e 6 poderiam ser marcados como uma avaliação intermediária entre as opções acima.

As pessoas foram orientadas para responder sempre com a sua opinião pessoal, independente do que conhecem como determinação oriunda da alta direção ou do planejamento estratégico da PETROBRAS. O objetivo neste caso seria aferir os dados da cultura enquanto “ resultado das decisões que funcionaram efetivamente no passado do grupo ”⁷ que possam contribuir ou desaconselhar uma experiência de parceria.

⁷SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 2. ed San Francisco: Jossey-Bass, 1992. 358p. p-68

TABELA 3.1 – FACILITADORES E MOTIVADORES DO NEGÓCIO

Facilitadores	Postura flexível na solução de conflitos
	Postura receptiva à presença do parceiro no dia a dia da empresa
	Postura receptiva à divisão de riscos e ganhos
	Postura receptiva ao trabalho em time envolvendo empregados das duas companhias
	Confiança no parceiro
	Aceitação do convívio e proximidade no relacionamento interpessoal comprador-fornecedor
	Aceitação do compartilhamento de informações
	Hábito de <i>empowerment</i> dos empregados
	Abdicação do poder de compra em nome dos ganhos globais e de longo prazo
	Crença favorável ao relacionamento de longo prazo
	Cultura da visão do custo total
	Cultura de desenvolvimento de fornecedores
Motivadores do negócio	Motivações econômicas, obtidas a partir de:
	Obtenção de menores preços
	Redução de níveis de estoque
	Redução de custos de transporte
	Redução de custos administrativos
	Redução de custo de inspeção
	Redução da obsolescência tecnológica
	Redução de custo da perda parada de produção em função de quebra ou baixo desempenho
	Redução do custo de substituição ou reparo
	Redução do custo energético
	Redução de ativos logísticos
	Transferência de riscos financeiros
	Motivações gerenciais, obtidas a partir de:
	Redução do número de fornecedores
	Melhoria da qualidade do fornecedor
	Usufruto da capacidade de inovação da outra empresa
	Melhoria dos prazos de entrega
	Padronização dos materiais e operações
	Motivações estratégicas, obtidas a partir de:
	Aumento da competitividade
	Melhoria do atendimento ao cliente
	Melhoria dos indicadores gerais do negócio
	Foco no núcleo de competência

A intenção era conhecer até que ponto os valores e crenças das pessoas, construídos ao longo dos anos de relacionamentos com os fornecedores, eram afinados ao conceito de parceria ou não.

Não foi solicitada identificação no intuito de deixar as pessoas à vontade para divergir do pensamento da alta direção já que a intenção era mesmo captar o que cada um tinha como correto e adequado para o estabelecimento de relações com fornecedores.

No Anexo 01, os elementos facilitadores estão apresentados em questionário.

B) CRITÉRIOS DE AMOSTRAGEM

Nos modelos teóricos estudados, especialmente em LAMBERT (1996), os elementos facilitadores e motivadores são avaliados por pessoas da organização que participam do processo de parceria, afinal principalmente elas poderão tornar possível ou inviabilizar esta aliança. Desta forma não faria sentido pesquisar toda a empresa, tendo em vista que grande número de pessoas pode passar à margem deste processo.

Assim foram selecionados dois grupos para pesquisa:

1) Gerentes da E&P-RNCE, pois eles conduzem, gerenciam a unidade, tendo um papel determinante tanto na interpretação quanto na definição da cultura.

2) Técnicos do suprimento, pois eles convivem diariamente com fornecedores e possuem julgamentos já consolidados que poderão inviabilizar uma verdadeira parceria mesmo mediante patrocínio superior, caso não haja um intenso trabalho de educação para a parceria.

Para cada grupo foi selecionada toda a população para pesquisa assim não houve necessidade de fazer maiores estudos sobre inferências estatísticas.

Grupo 1: Foram selecionados todos os gerentes, em todos os níveis, da E&P-RNCE, num total de 65 pessoas a consultar.

Grupo 2: Foram selecionados todos os técnicos da Gerência de Materiais, responsáveis pela compra e gerenciamento dos contratos, num total de 30 pessoas.

C) CRITÉRIO PARA ANÁLISE DOS DADOS

O principal modelo que serviu de referência para este trabalho, LAMBERT (1996), avalia a existência de facilitadores e motivadores através da soma dos pontos obtidos nas respostas às várias questões aplicadas, variando de 1 a 5 a pontuação de cada quesito. Ao final este autor compara a pontuação de facilitadores com a de motivadores para tirar suas conclusões.

São definidos 3 níveis de facilitadores e 3 de motivadores os quais são comparados para que seja definido o grau de propensão à parceria. Assim níveis mais altos de facilitadores combinados com altos níveis de motivadores representam uma elevada propensão à parceria.

Neste trabalho adotou-se método similar, sendo que ao contrário de somar todos os valores das respostas obtidas, preferiu-se a média aritmética para definir-se os níveis de motivadores e facilitadores.

As respostas foram separadas em facilitadores e motivadores, nos dois grupos de pessoas, e tabuladas item a item, em planilha excel, conforme Anexo 02.

ANÁLISE DOS FACILITADORES

Para cada item foi feita a distribuição de frequência, calculada a média e o desvio padrão. A média aritmética entre todas as notas dadas a um mesmo facilitador por todas as pessoas daquele grupo que respondeu à pesquisa, conduziu a um valor correspondente a um dos três níveis de FACILITADORES:

- A) Nível insuficiente de facilitadores, contra-indicando uma parceria: variando entre 1,00 e 3,00
- B) Existem facilitadores, mas faz-se necessário algum trabalho de educação para a parceria: variando entre 3,01 e 5,50
- C) Existem elevados níveis de facilitadores possibilitando a implementação imediata de uma parceria: variando entre 5,51 e 7,00

Ao final foi calculada a média das médias dos 12 facilitadores e a média da pergunta global, permitindo concluir qual o nível de facilitadores à parceria na E&P-RNCE.

ANÁLISE DOS MOTIVADORES

Da mesma maneira dos facilitadores, para cada item foi feita a distribuição de frequência, calculada a média e o desvio padrão. A média aritmética entre todas as notas do mesmo item conduziu a um valor que correspondeu a um dos três níveis de MOTIVADORES:

- A) Nível insuficiente de motivadores, contra-indicando uma parceria: variando entre 1,00 e 3,00
- B) Existem motivadores, mas faz-se necessário avaliar com maior profundidade as reais motivações do negócio antes de partir para uma parceria: variando entre 3,01 e 5,50
- C) Existem elevados níveis de motivadores indicando a implementação imediata de uma parceria: variando entre 5,51 e 7,00

Ao final foi calculada a média das médias das 3 questões, conduzindo a um valor final para o nível dos motivadores para parceria na E&P-RNCE.

ESTUDO DAS POSSIBILIDADES LEGAIS

Para o estudo das limitações legais foi utilizada a técnica de pesquisa documental, consultando-se documentos da empresa tais como Manual de Suprimento de Material e Comentários do Serviço Jurídico acerca do Decreto 2.745. A partir da investigação destes documentos pôde-se localizar espaços para o estabelecimento de parcerias, ou seja, fazer contratos diferentes sem ter que optar por novas licitações a cada nova aquisição.

A verificação ateu-se a alguns pontos principais:

- 1) Poder convidar fornecedores para um contrato sem obrigatoriedade de licitação pelo menor preço de proposta;
- 2) Poder fazer contratos ajustáveis, onde todos os detalhes operacionais não estejam previstos, permitindo negociações posteriores, sem torná-los excessivamente burocráticos;
- 3) Poder alterar prazos e valores, quando o prazo contratual estiver se esgotando e for conveniente a manutenção do relacionamento;
- 4) Poder alterar valores e quantidades de fornecimento, para menos ou para mais.

3.2.2.2 APLICAÇÃO DO MÓDULO DE PLANEJAMENTO À PARCERIA À E&P-RNCE

Conforme explicado no início deste capítulo, este módulo não será aplicado na E&P-RNCE como foi feito no módulo anterior, pois não haveria tempo suficiente para montar uma equipe para desenhar um protótipo de parceria, respondendo todas as questões abaixo elencadas. Entretanto optou-se por procurar nos documentos da E&P-RNCE evidências objetivas que pudessem ser transformadas em recomendações para implementação deste módulo.

Neste caso também adotou-se a técnica de pesquisa documental no intuito de coletar as recomendações para aplicação da parceria na E&P-RNCE, complementada por algumas entrevistas com técnicos e gerentes buscando compreender alguns aspectos da empresa.

As questões a responder são:

- 1) Quais os grupos de materiais mais adequados para implementação de uma parceria?
- 2) Quais os critérios de escolha dos parceiros potenciais?
- 3) Quais os parâmetros para contratação?

Os resultados da aplicação deste módulo estão apresentados no capítulo 4.

3.2.2.3 APLICAÇÃO DO MÓDULO DE IMPLANTAÇÃO E AVALIAÇÃO DA PARCERIA À E&P-RNCE

De maneira idêntica ao módulo anterior procurou-se coletar dados nos documentos da empresa, bem como através de algumas entrevistas, que pudessem trazer recomendações para as seguintes questões:

- 1) Como deve ocorrer a implantação de uma futura parceria?
- 2) Como deve ser o sistema de gestão desta parceria?

Os resultados da aplicação deste módulo estão apresentados no capítulo 4.

CAPÍTULO 4 - VALIDAÇÃO DO MODELO

Este capítulo mostra a aplicação do modelo teórico apresentado na metodologia, à E&P-RNCE. É importante lembrar, conforme explicado no capítulo 3, item 3.2, que dos três módulos do modelo de parceria, figura 3.5, para uma empresa estatal, apenas um pôde ser validado, aplicado ao objeto de estudo, pois para os dois módulos finais foram apenas elencadas recomendações que poderiam facilitar sua aplicação futura.

A validação do primeiro módulo, disposição à parceria, foi realizada através de pesquisa de campo, via questionário aplicado a gerentes da E&P-RNCE e técnicos da gerência de materiais. Além de pesquisa documental para investigar as limitações legais.

Já para os dois módulos finais, planejamento e implantação & avaliação da parceria, conforme explicado também no capítulo 3, item 3.2, a validação conforme o modelo proposto iria requerer muito mais tempo que o disponível para escrever esta dissertação já que seria necessário desenvolver um protótipo de parceria, implementá-lo e colher os primeiros resultados, daí apenas ter-se coletado recomendações para uma validação futura, obtidas a partir de pesquisa documental na empresa.

4.1 APLICAÇÃO DO MÓDULO DE DISPOSIÇÃO À PARCERIA À E&P-RNCE

Conforme previsto no item 3.2.2.1, figura 3.9 da metodologia, aqui procura-se aplicar o modelo de parceria à E&P-RNCE, avaliando cada um dos sub-módulos do módulo de disposição: facilitadores, motivações do negócio e possibilidades legais.

Para investigar a existência de facilitadores e motivações do negócio na E&P-RNCE, foi utilizada a técnica de aplicação de questionário, enquanto que para avaliar as possibilidades legais foi utilizada a pesquisa documental. Os resultados globais da pesquisa realizada junto aos gerentes da E&P-RNCE e técnicos da gerência de compras podem ser encontrados no anexo 02.

Dos 65 gerentes pesquisados, que constituem todo o universo de gerentes da E&P-RNCE, 47 responderam, o que representa 72,3%. Do lado dos técnicos, dos 30 existentes, 29 pessoas ou 97% responderam o questionário.

Para aferição da validade das inferências sobre as populações (65 gerentes e 30 técnicos) feitas a partir das amostras analisadas (47 gerentes e 29 técnicos), foi construído um intervalo com 95% de confiança para a média mostrado no anexo 02.

Usou-se a distribuição t de Student, por ser a amostra muito pequena, para calcular o erro máximo admitido da média amostral em relação à média populacional:

Erro máximo = $t_{\alpha/2;v} \cdot s \cdot \sqrt{((N-n)/(N-1))/n}$, onde.... $t_{\alpha/2;v}$ = t de Student

v = graus de liberdade = $n - 1$

n = tamanho da amostra

s = desvio padrão da amostra

α é tal que $(1 - \alpha)$ é o grau de confiança

N = tamanho da população

Considerando 95% de certeza ($\alpha = 5\%$) e $(47 - 1)$ graus de liberdade, encontra-se $t_{\alpha/2;v}=2,01$.

Então o erro máximo é dado por $E_{\text{máx}} = 2,01 \cdot \sqrt{((18)/(64))/47} \cdot s = 0,1555 \cdot s$

Ou seja $E_{\text{máx}} = s \cdot 0,1555$. Pode-se construir a tabela de médias para a população de gerentes com 95% de confiança para os 13 itens pesquisados no bloco I e os 3 do bloco II, as quais estão mostradas no Anexo 02.

Para a amostra de técnicos que responderam a pesquisa (29 em 30), considerando os mesmos critérios acima, chegou-se a $E_{\text{máx}} = s \cdot 0,0706$. Os intervalos de confiança para esta amostra também estão mostrados no anexo 02.

Os limites para definição do nível de facilitadores e motivadores são (a) entre 1 e 3; (b) entre 3,01 e 5,5; (c) entre 5,51 e 7. No grupo de gerentes, apenas o item 4 do questionário de facilitadores resultou num intervalo de confiança (5,2 ; 5,7) com valores entre (b) e (c), o que

foi considerado na avaliação do item. Já para o grupo de técnicos, o mesmo ocorreu com o item 2 do questionário de facilitadores.

Portanto as conclusões tiradas não são invalidadas pelos erros máximos calculados, haja vista que estas variações para as médias foram consideradas no julgamento de cada resultado encontrado, além de que a média das médias tende a diluir o erro, sendo esta média global o principal indicador que permitirá concluir acerca do nível de motivadores e facilitadores.

4.1.1 FACILITADORES E MOTIVAÇÕES DO NEGÓCIO

O questionário para investigar estas duas variáveis foi dividido em dois blocos: BLOCO I para os facilitadores e BLOCO II para as motivações do negócio.

4.1.1.1 FACILITADORES

Foram avaliadas todas as 12 variáveis que constituem os facilitadores, conforme a tabela 3.1 da metodologia, mais uma pergunta final que consolidasse todo o grupo de questões. Cada variável foi convertida numa afirmativa para que pudesse ser obtido o grau de concordância da pessoa pesquisada variando de 1 a 7.

Para interpretação dos resultados seguiu-se o critério de análise dos dados conforme proposto na metodologia, ou seja, uma média menor que três sinaliza que aquele facilitador está contraindicando a parceria, entre 3,01 e 5,5 indica a parceria após um processo educativo das pessoas envolvidas, e acima de 5,5 indica a implementação imediata da parceria.

a) POSTURA FLEXÍVEL NA SOLUÇÃO DE CONFLITOS

O item 1 (BLOCO I) do questionário avalia esta variável, ao investigar a aceitação da seguinte prática: *“manter uma postura de portas abertas, receptiva ao diálogo com o parceiro, sempre disposto a resolver os problemas antes de partir para a aplicação de multas e punições”*.

Posição dos gerentes e técnicos

TABELA 4.1 – RESULTADOS QUANTO À POSTURA FLEXÍVEL NA SOLUÇÃO DE CONFLITOS

	<i>Discorda (1 a 3)</i>	<i>Não concorda nem discorda (4)</i>	<i>Concorda (5 a 7)</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>
<i>Gerentes</i>	0%	2%	98%	6,3	0,8
<i>Técnicos</i>	7%	10%	83%	5,9	1,6

Percebe-se tanto nos gerentes quanto nos técnicos uma postura de aceitação da flexibilidade na solução dos conflitos com parceiros. As duas médias situam-se acima de 5,5, demonstrando que esta prática ao contrário de ser um obstáculo, em muito facilitará a formação de parcerias, ou seja, existem elevados níveis de facilitadores possibilitando a implementação imediata de uma parceria. Segundo o gerente de materiais esta postura flexível dos seus técnicos é oriunda da mudança de discurso da direção da empresa no sentido de aproximar-se e tratar os fornecedores como parte importante da cadeia logística. Como exemplo disto, ele cita que nos casos de atrasos na entrega de materiais por parte de fornecedores que apresentam um bom histórico de relacionamento com a E&P-RNCE, desde que não ocorram prejuízos à operação, os técnicos são orientados a flexibilizar a aplicação de multas e punições.

O maior desvio padrão e a menor média do grupo de técnicos de compras podem ser explicados pela postura tradicionalmente mais conservadora deste grupo, advinda do rigor das legislações que regulamentam as compras do governo, exigindo continuamente publicidade, concorrência e rigor no trato com fornecedores.

b) POSTURA RECEPTIVA À PRESENÇA DO PARCEIRO NO DIA A DIA DA EMPRESA

O item 2 (BLOCO I) do questionário avalia esta variável, ao investigar a aceitação da seguinte prática: “*Aceitar a presença de um representante do fornecedor boa parte do tempo dentro das instalações da E&P-RNCE, este podendo transitar livremente dentro do processo do qual participa*”.

Posição dos gerentes e técnicos

TABELA 4.2 – RESULTADOS QUANTO À POSTURA RECEPTIVA À PRESENÇA DO PARCEIRO NO DIA A DIA DA EMPRESA

	<i>Discorda (1 a 3)</i>	<i>Não concorda nem discorda (4)</i>	<i>Concorda (5 a 7)</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>
<i>Gerentes</i>	40,4%	6,4%	53,2%	4,2	1,8
<i>Técnicos</i>	58%	14%	28%	3,1	2,1

Neste caso nota-se significativo temor tanto dos técnicos quanto dos gerentes em permitir o livre trânsito do parceiro nas instalações da E&P-RNCE. A posição dos gerentes pode ser justificada pela recente mudança no setor petróleo no Brasil, chegada de competidores, negociações em andamento, etc, e todo um discurso interno da alta gerência em relação aos cuidados com o trato das informações. E isto é aceitável porque nesta indústria trabalha-se com informações do processo produtivo de elevado valor agregado, tais como dados sísmicos que custam milhares ou até milhões de dólares para serem obtidos e interpretados. Desta forma o principal resultado das áreas de exploração e gerenciamento de reservatórios podem estar contidos num disquete ou num relatório sobre uma mesa e facilmente serem carregados. Segundo o gerente da - ASDEN - Assessoria para Desenvolvimento de Negócios em Parceria, nos casos de parceria para produção de petróleo, as visitas às áreas operacionais da empresa operadora só ocorrem mediante acerto prévio, não se permitindo o livre tráfego dos parceiros a qualquer hora ou lugar. Isto reforça a preocupação em manter-se a boa distância entre as empresas, entretanto nos casos de parceria logística este aspecto deve ser trabalhado através de treinamento das pessoas envolvidas uma vez que a presença de membros do fornecedor no dia a dia da E&P-RNCE será muito mais intenso.

Por parte dos técnicos a restrição ao tráfego de fornecedores foi explicada por um dos supervisores da atividade, pela possibilidade de que alguém seja favorecido nas licitações ao conhecer o processo antecipadamente aos demais, bem como acessar preços e condições propostas por seus concorrentes em momento anterior à adjudicação do contrato de compra.

O resultado colhido do grupo de técnicos (3,1) mostra a existência deste facilitador, entretanto um intenso trabalho de educação para a parceria logística faz-se necessário. Por parte dos gerentes, a média 4,2 sugere também algo semelhante. Na população de técnicos, se considerarmos que o intervalo de confiança construído no anexo 02 mostra que a média pode ser menor que (3,1), poderemos interpretar que este item pode ser um grande dificultador à

formação de parcerias. Entretanto existem soluções fáceis que caso tivessem sido evidenciadas na pergunta, a resposta teria sido bem mais favorável.

Os acordos de confidencialidade de informações, a restrição de áreas para acesso dos fornecedores e outros cuidados poderão viabilizar a obtenção de elevados níveis deste facilitador, sendo possível vencer este temor que os dois grupos apresentam após apresentação destes recursos utilizados por outras empresas que fazem parcerias logísticas.

c) POSTURA RECEPTIVA À DIVISÃO DE RISCOS E GANHOS

O item 3 (BLOCO I) do questionário investiga esta variável através da seguinte sentença: *“Trabalhar para a obtenção de melhores resultados para ambas as empresas e não exclusivamente para a E&P-RNCE, dividindo os prejuízos mas também os ganhos, buscando otimização de custos dos materiais até o limite aceitável pelo fornecedor”*.

Posição dos gerentes e técnicos

TABELA 4.3 – RESULTADOS QUANTO À POSTURA RECEPTIVA À DIVISÃO DE RISCOS E GANHOS

	<i>Discorda (1 a 3)</i>	<i>Não concorda nem discorda (4)</i>	<i>Concorda (5 a 7)</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>
<i>Gerentes</i>	2,1%	6,4%	91,5%	6,2	1,2
<i>Técnicos</i>	21%	17%	62%	4,9	2,0

Segundo o gerente da ASDEN, este é grande facilitador à parceria na produção de petróleo, pois procura-se parceiros para dividir projetos arriscados mas que poderão dar bônus elevados caso dêem certo. Isto pode justificar a visão positiva dos gerentes quanto a esta postura, face a grande aceitação destes consórcios para produção de petróleo.

Mais uma vez nota-se diferença entre as percepções dos gerentes e técnicos, enquanto 91% daqueles demonstram aceitar a divisão de riscos e ganhos, apenas 62% destes vêem-na como apropriada. Esta questão será melhor abordada na avaliação final dos facilitadores já que esta tendência mantém-se na quase totalidade dos itens investigados.

d) POSTURA RECEPTIVA AO TRABALHO EM TIME ENVOLVENDO EMPREGADOS DAS DUAS COMPANHIAS

O item 4 (BLOCO I) do questionário avalia esta variável, ao investigar a aceitação da seguinte prática: *“Aceitar e difundir o trabalho em time formado por membros das duas empresas, entendendo que o parceiro não representa uma ameaça ao futuro da E&P-RNCE, permitindo-o conhecer a fundo o processo do qual participa, ouvindo-o como se fosse um membro da equipe PETROBRAS.”*

Posição dos gerentes e técnicos

TABELA 4.4 – RESULTADOS QUANTO À POSTURA RECEPTIVA AO TRABALHO EM TIMES ENVOLVENDO EMPREGADOS DAS DUAS EMPRESAS

	<i>Discorda (1 a 3)</i>	<i>Não concorda nem discorda (4)</i>	<i>Concorda (5 a 7)</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>
<i>Gerentes</i>	17%	0%	83%	5,4(*)	1,6
<i>Técnicos</i>	48%	7%	45%	3,9	2,1

(*) O intervalo de confiança mostrado no Anexo 02 para este item, demonstra que a média da população está entre 5,2 e 5,7 com 95% de certeza.

Outra vez nota-se uma posição muito mais conservadora dos técnicos que dos gerentes. Os gerentes aceitam o trabalho em time com membros das duas empresas, já os técnicos se dividiram nas respostas embora tendendo para a rejeição da idéia. A redução de mão de obra nas compras foi significativa nos últimos anos, portanto talvez isto induza ao técnico de suprimento supor que o fornecedor venha para substituí-lo. Um supervisor da atividade de compras e o gerente de materiais concordam com esta correlação. Além disto, o gerente de materiais coloca que na época que os contratos de compra globais (AFMG) foram introduzidos houve uma reação do grupo por entender que menos licitações iriam ocorrer e daí a dedução que menos trabalho implicaria em menor efetivo para as compras.

O posicionamento dos dois grupos avaliados (média entre 3 e 5,5) recomendam uma preparação prévia para a parceria, sem a qual este aspecto será um dificultador à formação de parcerias. Embora a média populacional do grupo de gerentes possa estar acima de 5,5; conforme o intervalo de confiança construído, mesmo neste caso, a educação dos gerentes para a parceria deverá incluir aspectos educativos mostrando a importância do trabalho em

times, o que não constitui nenhuma dificuldade já que este treinamento será necessário para a abordagem de outros aspectos.

e) CONFIANÇA NO PARCEIRO

O item 5 (BLOCO I) do questionário avalia esta variável, ao investigar a aceitação da seguinte prática: “Manter um relacionamento pautado na confiança mútua, acreditando que as soluções e proposições do parceiro podem ser vantajosas para a PETROBRAS, que ele também deseja o crescimento da E&P-RNCE e não apenas tirar todas as vantagens e lucros possíveis da PETROBRAS, e que as informações repassadas por este sejam verdadeiras”.

Posição dos gerentes e técnicos

TABELA 4.5 – RESULTADOS QUANTO À CONFIANÇA NO PARCEIRO

	<i>Discorda (1 a 3)</i>	<i>Não concorda nem discorda (4)</i>	<i>Concorda (5 a 7)</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>
<i>Gerentes</i>	9%	6%	85%	5,6	1,4
<i>Técnicos</i>	21%	14%	66%	5,03	1,7

Os gerentes demonstram estar preparados para o relacionamento com parceiros, estando prontos para confiar neles, mediante alguns cuidados básicos, tais como acordos de confidencialidade e outros meios já encontrados pelas parcerias na atividade fim, cujos conceitos estão sendo bem divulgados na comunidade gerencial, o que não tem ocorrido com os técnicos de suprimento. Segundo o gerente de materiais, este receio em confiar tem a ver com o processo licitatório que estimula a desconfiança, pois não pode-se numa estatal escolher um fornecedor baseado em critérios subjetivos tais como este.

As médias obtidas apontam para inserção deste aspecto no treinamento dos técnicos na fase preparatória à parceria. Para os gerentes a confiança deve ser um aspecto a ser desenvolvido com a vivência da parceria, conforme explicado pelo gerente da ASDEN.

f) ACEITAÇÃO DO CONVÍVIO E PROXIMIDADE NO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL COMPRADOR – FORNECEDOR

O item 6 (BLOCO I) do questionário avalia esta variável, ao investigar a aceitação da seguinte prática: “*Cultivar o relacionamento próximo entre empregados das duas empresas, enxergando esta proximidade entre funcionários da PETROBRAS e do parceiro como algo positivo e de baixo risco para a E&P-RNCE*”.

A presença de representantes do fornecedor no dia a dia da PETROBRAS, os trabalhos em times, etc, favorecerão a proximidade entre membros das duas empresas parceiras.

Posição dos gerentes e técnicos

TABELA 4.6 – RESULTADOS QUANTO À ACEITAÇÃO DO CONVÍVIO E PROXIMIDADE NO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL COMPRADOR-FORNECEDOR

	<i>Discorda (1 a 3)</i>	<i>Não concorda nem discorda (4)</i>	<i>Concorda (5 a 7)</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>
<i>Gerentes</i>	23,4%	21,3%	55,3%	4,6	1,7
<i>Técnicos</i>	21%	17%	62%	5,03	1,7

Esta foi a única das práticas investigadas que obteve maior receptividade dos técnicos de suprimento que dos gerentes. O autor supõe que a maioria dos técnicos tenha entendido a pergunta como uma avaliação da sua própria integridade moral no sentido de não se deixar influenciar pela proximidade com os fornecedores.

Os resultados obtidos ainda indicam certo temor na proximidade entre comprador e fornecedor. Numa entrevista, um técnico argumentou que "é importante manter a boa distância, pois se aproximar muito pode parecer favorecimento". Já um dos supervisores usou a expressão "não basta ser honesto, tem que parecer" para defender a existência de limites nesta convivência.

As médias 4,6 e 5,03 sugerem a existência deste facilitador, entretanto em níveis que requerem esforços de reeducação logística.

g) ACEITAÇÃO DO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES

O item 7 (BLOCO I) do questionário investiga esta variável através da seguinte sentença: *“Compartilhar informações de forma bilateral, acreditando que o parceiro não fará mau uso para benefícios próprios ou as divulgará para concorrentes”*.

Conforme visto no referencial teórico, é comum a existência de acordos de confidencialidade, entretanto esta informação não foi incluída na pergunta, deixando-a nas entrelinhas.

Posição dos gerentes e técnicos

TABELA 4.7 – RESULTADOS QUANTO À ACEITAÇÃO DO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES

	<i>Discorda (1 a 3)</i>	<i>Não concorda nem discorda (4)</i>	<i>Concorda (5 a 7)</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>
<i>Gerentes</i>	25,5%	10,7%	63,8%	4,4	1,5
<i>Técnicos</i>	48%	7%	45%	3,7	2,1

A aceitação dos gerentes foi elevada, embora não tenha se situado no patamar superior de facilitadores, sugerindo a inclusão deste aspecto no processo educativo para a parceria. Já a posição dos técnicos foi bem mais conservadora, possivelmente em função dos cuidados que cercam a atividade de compras, no sentido das informações serem disponibilizadas sempre para todos os concorrentes no mesmo momento. Mas mesmo para este grupo, o nível 3,7 para este facilitador pode ser melhorado mediante um processo de esclarecimento sobre a parceria.

h) HÁBITO DE EMPOWERMENT DE EMPREGADOS

O item 8 (BLOCO I) do questionário avalia esta variável, ao averiguar a aceitação da seguinte prática: *“Valorizar e estimular a autoridade dos empregados dedicados à parceria, dando-lhes autonomia para decidir, correndo riscos em algumas questões do relacionamento”*.

Posição dos gerentes e técnicos

TABELA 4.8 – RESULTADOS QUANTO À ACEITAÇÃO DO HÁBITO DE EMPOWERMENT DOS EMPREGADOS

	<i>Discorda (1 a 3)</i>	<i>Não concorda nem discorda (4)</i>	<i>Concorda (5 a 7)</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>
<i>Gerentes</i>	12,8%	10,6%	76,6%	5,1	1,4
<i>Técnicos</i>	34%	14%	52%	4,2	2,1

Percebe-se nos gerentes uma postura favorável ao 'empoderamento' dos funcionários dedicados à parceria bastante superior ao que pensam os técnicos. Estes poderiam estar favoráveis ao crescimento do seu poder na solução de problemas com fornecedores, entretanto o autor supõe haver um certo temor na assunção de decisões que muitas vezes montam milhões de Reais. Os técnicos podem estar se vendo despreparados para tal tarefa. Segundo o gerente da ASDEN, a cultura PETROBRAS privilegia a decisão coletiva e o respeito à hierarquia, tendendo-se a envolver as chefias nas decisões do dia a dia. Segundo o gerente de materiais, falta capacitação e visão global da empresa por parte da equipe de suprimentos, daí vem o medo da assunção de responsabilidades ainda desconhecidas. Já do lado dos gerentes, é aceitável que os mesmos, acostumados a decidir, acatem o *empowerment* mais facilmente.

As médias obtidas, entre 3 e 5,5, sugerem trabalhar esta questão nos treinamentos preparatórios para a parceria.

i) ABDICAÇÃO DO PODER DE COMPRA EM NOME DOS GANHOS GLOBAIS E DE LONGO PRAZO

O item 9 (BLOCO I) do questionário investiga esta variável através da seguinte sentença: *“Desejar negociar para estabelecer objetivos que promovam o ganha/ganha, ao invés do uso da força, mesmo que o parceiro seja muito dependente das compras da E&P-RNCE”*.

Posição dos gerentes e técnicos

TABELA 4.9 – RESULTADOS QUANTO À ABDICAÇÃO DO PODER DE COMPRA EM NOME DOS GANHOS GLOBAIS E DE LONGO PRAZO

	<i>Discorda (1 a 3)</i>	<i>Não concorda nem discorda (4)</i>	<i>Concorda (5 a 7)</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>
<i>Gerentes</i>	2%	2%	96%	6,3	0,9
<i>Técnicos</i>	7%	21%	72%	5,3	1,5

Os gerentes mostraram grande aceitação ao relacionamento tipo ganha/ganha, enquanto os técnicos mostraram concordar com limitações. Alguns destes colocam que "devemos usar nosso poder de barganha enquanto o temos". A média obtida para o grupo de técnicos sugere inserir o item no treinamento para a parceria.

j) CRENÇA FAVORÁVEL AO RELACIONAMENTO DE LONGO PRAZO

O item 10 (BLOCO I) do questionário avalia a aceitação da seguinte prática: “Entender que o relacionamento de longo prazo com um fornecedor seja algo positivo, o contrato podendo ser renovado quantas vezes julgue-se necessário, ao contrário da prática de mudar de fornecedor a cada nova compra como a melhor maneira de redução de custos com materiais e equipamentos”.

Posição dos gerentes e técnicos

TABELA 4.10 – RESULTADOS QUANTO À CRENÇA FAVORÁVEL AO RELACIONAMENTO DE LONGO PRAZO

	Discorda (1 a 3)	Não concorda nem discorda (4)	Concorda (5 a 7)	Média	Desvio padrão
Gerentes	12%	11%	87%	5,9	1,2
Técnicos	45%	14%	41%	3,8	2,3

Os gerentes possuem grande aceitação ao relacionamento de longo prazo, entretanto os técnicos vêm-no com restrições, a moda chegando a ser 1 nas respostas deste grupo. A compra por AFMG é uma prática recente em termos de ser vista como instrumento eficaz de aquisição, o seu contrato sendo de médio prazo, e já é comum a sua renovação por 2 ou 3 vezes com o mesmo fornecedor, mas mesmo neste caso, após uma licitação. Assim, os técnicos, habituados ao uso da Lei das Licitações que apregoa a concorrência nas compras, tendem a enxergar no relacionamento de longo prazo uma forma de descumpri-la.

Os resultados obtidos apontam para uma gerência com um elevado nível deste facilitador, ao contrário do grupo técnico que requer educação nos conceitos de parceria.

k) CULTURA DA VISÃO DO CUSTO TOTAL

O item 11 (BLOCO I) do questionário checka esta variável através da seguinte sentença: “Entender que a compra pelo menor preço não necessariamente conduzirá ao menor custo final, enxergando na parceria uma oportunidade de obter menores custos globais mesmo que em algumas situações compre-se por preço acima do mercado”.

Posição dos gerentes e técnicos

TABELA 4.11 – RESULTADOS QUANTO À CULTURA DA VISÃO DO CUSTO TOTAL

	<i>Discorda (1 a 3)</i>	<i>Não concorda nem discorda (4)</i>	<i>Concorda (5 a 7)</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>
<i>Gerentes</i>	2%	2%	96%	6,4	0,9
<i>Técnicos</i>	21%	0	79%	5,3	2,2

Os dois resultados obtidos levam a concluir que tanto gerentes como técnicos têm como maior valor o custo total ao invés do menor preço de compra, embora nas outras variáveis investigadas demonstrem muitas vezes não saber como praticar esta crença ao rejeitarem ações típicas de parceria que contêm a visão logística do custo global. O gerente de materiais cita alguns casos onde já se avalia outros fatores além de preço, como brocas de perfuração e produtos químicos, mas ao mesmo tempo reconhece que o atual nível de integração entre logística de suprimentos e produção, apesar de ter melhorado significativamente nos últimos anos, dificulta a visão do custo total por parte da sua equipe.

A média obtida para os gerentes (6,4) foi a maior entre todos os facilitadores investigados, tendo como moda 7 (concordo totalmente). Já para o grupo de técnicos, a média 5,3 recomenda inserir este item no processo educativo já citado anteriormente.

I) CULTURA DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES

O item 12 (BLOCO I) investiga a presença deste valor através da seguinte afirmativa: “*Investir recursos no desenvolvimento do fornecedor, muitas vezes ensinando-o gerenciamento, qualidade, antecipando-o pagamentos, cedendo-lhe facilidades, etc*”.

Posição dos gerentes e técnicos

TABELA 4.12 – RESULTADOS QUANTO À CULTURA DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES

	<i>Discorda (1 a 3)</i>	<i>Não concorda nem discorda (4)</i>	<i>Concorda (5 a 7)</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>
<i>Gerentes</i>	36%	9%	55%	4,3	1,9
<i>Técnicos</i>	59%	14%	28%	3,03	2,2

Os gerentes aceitam esta prática mas como uma das menos recomendáveis haja vista ter sido a segunda pior média deste grupo. Já os técnicos a rejeitam claramente, tendo sido a pior média neste grupo, não vendo na idéia de gastar recursos com fornecedores uma prática recomendável para a E&P-RNCE diante de uma parceria. O gerente de materiais coloca que existe o sentimento que a PETROBRAS já fez por demais no desenvolvimento de fornecedores, tendo em muito fomentado a indústria para fornecer equipamentos para a área de petróleo, estando em tempo de dar maior autonomia ao mercado. Entretanto esta é uma opinião geral que não deve ser necessariamente praticada no caso de uma parceria, quando as duas partes deverão avaliar todos os fatores que viabilizarão a integração logística.

O Relatório do SERMAT/SUPER-10.461/97 de 11/11/97, identifica duas fases no relacionamento da PETROBRAS com o mercado fornecedor que respaldam a opinião acima colocada. Das décadas de 50 a 80, o relacionamento com os fornecedores foi marcado pelo pioneirismo e protecionismo, contribuindo para a viabilização da indústria de petróleo no Brasil. Já a partir da década de 90, com a globalização dos mercados e a flexibilização do setor petróleo, a área de materiais passou a se desenvolver em bases empresariais, com ênfase na gestão, num cenário de restrição de recursos, buscando formas criativas que possam colaborar com o sucesso da PETROBRAS.

Esta estratégia foi intensamente difundida na companhia, mas há de se entender que não se advoga neste momento utilizar-se dos mesmos métodos das décadas anteriores a 90, pois o cenário de competitividade é que tem forçado as empresas em busca de parcerias com fornecedores, justificando em algumas situações a troca de facilidades e até de desenvolvimento do fornecedor quando o material é estratégico, de alta criticidade interna e externa, e é suprido por uma empresa ainda em amadurecimento.

Todavia, uma consideração há de ser feita, este facilitador só torna-se vital neste caso, pois havendo uma maior simetria entre comprador e fornecedor, estando este bem posicionado no seu mercado, não haverá de ser importante o uso destes fatores para o desenvolvimento da parceria.

Os resultados obtidos para este aspecto permitem concluir que, apesar de baixos, os níveis deste facilitador podem ser revertidos para melhor se for feita uma ação educativa para a parceria.

CONCLUSÃO QUANTO À EXISTÊNCIA DE FACILITADORES À PARCERIA NA E&P-RNCE

A existência ou não de facilitadores sinaliza que a cultura da empresa aceita ou rejeita uma parceria. Pois como afirmado por Lambert (1996), facilitadores são pressupostos para a parceria.

Conforme proposto na metodologia, são três níveis de facilitadores:

- A) Nível insuficiente de facilitadores, contra-indicando uma parceria: variando entre 1,00 e 3,00
- B) Existem facilitadores, mas faz-se necessário algum trabalho de educação para a parceria: variando entre 3,01 e 5,50
- C) Existem elevados níveis de facilitadores possibilitando a implementação imediata de uma parceria: variando entre 5,51 e 7,00

GRUPO DE GERENTES

Entre os 12 facilitadores investigados nenhum mostrou-se insuficiente, 6 apresentaram nível mediano de aceitação e outros 6 apresentaram nível elevado, com média acima de 5,51. A média geral ficou em 5,4.

O último item do questionário de facilitadores procurou consolidar todos os anteriores com a seguinte sentença: *"Acreditar que já é chegado o momento da E&P-RNCE estabelecer relacionamentos mais próximos e de longo prazo com seus fornecedores de materiais e equipamentos, pautados na confiança mútua, no compromisso com a melhoria contínua dos resultados das duas empresas e no compartilhamento de perdas e ganhos, dedicando a máxima energia para a construção e continuidade destes relacionamentos; ao invés de simples transações de compra e venda baseadas no menor preço".*

A média obtida foi 6,0; com concordância de 91% dos gerentes. O que leva a inferir que existe significativa aceitação à parceria.

A média de 5,4 para os 12 facilitadores situou-se no nível intermediário, quase um nível elevado, recomendando a preparação de um processo educativo tratando especialmente daqueles aspectos investigados que obtiveram média entre 3 e 5,5: itens 2, 4, 6, 7, 8 e 12.

Entre todas as variáveis pesquisadas “a postura receptiva à presença do parceiro no dia a dia da empresa” foi a que apresentou o maior índice de rejeição nos dois grupos. Isto é um bom sinalizador pois como explicado anteriormente, este problema é facilmente contornável através dos acordos de confidencialidade e restrição de acesso aos fornecedores às áreas permitidas. Se a pergunta fosse refeita inserindo estes aspectos, com certeza o resultado seria bem mais favorável a este facilitador.

De uma maneira geral nota-se grande aceitação dos gerentes à formação de parcerias com fornecedores, isto em parte pode ser explicado pela mudança de cultura forçada pela nova conjuntura econômica, quebra do monopólio da PETROBRAS na exploração e produção de petróleo, início de formação de parcerias em consórcio com outras empresas de E&P e valorização da logística como elemento organizacional. Este último aspecto contribuiu significativamente para o diagnóstico ora em discussão, pois enquanto a logística não existia com este nome e era chamada apenas de apoio, o seu papel na organização era secundário, os seus profissionais eram menos valorizados e os problemas logísticos não eram tratados com a mesma importância que hoje lhes é dada, argumenta o gerente de materiais.

GRUPO DE TÉCNICOS

Entre os 12 facilitadores investigados, apenas 1 apresentou nível elevado, enquanto que todos os outros apresentaram nível intermediário, com média variando entre 3,01 e 5,5. Todavia nenhuma variável foi rejeitada pelo grupo. A média destes 12 itens foi 4,4 permitindo concluir que para os técnicos a cultura não facilita a formação de parcerias, entretanto não atrapalha. O universo técnico posiciona-se no meio termo, nem contra nem a favor permitindo inferir que a parceria pode ser iniciada mas apenas após um intenso programa de treinamento com este grupo.

Também no último item do questionário de facilitadores acima citado a média obtida no grupo de técnicos foi também 4,4 ;entretanto a aceitação foi de 55% contra uma rejeição de apenas 36%, ou seja, embora não posicionem-se fortemente favoráveis à parceria, os técnicos apresentam uma leve tendência em aceitá-la. O que leva a concluir que existe um campo fértil ao desenvolvimento destes facilitadores no grupo técnico bastando para isto uma intensiva campanha de educação para a parceria.

Segundo o gerente de materiais, alguns aspectos podem explicar este posicionamento conservador dos técnicos, entretanto o resultado obtido na pesquisa, para este, foi bastante bom e resultado de um novo discursos logístico que vem sendo feito ao longo dos últimos anos.

Outro ponto citado por este gerente trata da heterogeneidade na qualificação da sua equipe, daí os desvios padrões de todos os itens investigados terem sido maiores que os do grupo de gerentes, pois enquanto uns há mais de 20 anos terminaram seu segundo grau e não mais sentaram num banco escolar, outros estão cursando seu segundo curso universitário, estudando línguas, etc. Este argumenta que o grande desafio é, através da requalificação do seu pessoal, mudar a cultura antiga do monopólio trazendo novos conceitos de logística. A cultura de distanciamento dos fornecedores devendo ser mudada, passando a vê-los como parte importante do sistema logístico.

A conclusão final é que a cultura vigente na E&P-RNCE aceita um relacionamento de parceria, embora requeira melhor esclarecimento através de treinamento nos conceitos de parceria logística para os dois grupos avaliados.

4.1.1.2. MOTIVAÇÕES DO NEGÓCIO

Conforme explicado na metodologia, item 3.2.2.1, os motivadores são as razões econômicas, gerenciais e estratégicas que levam uma empresa a buscar uma parceria. Um nível baixo de motivadores indica que a empresa não percebe razões suficientes para desenvolver uma parceria, ao contrário de um nível elevado, o que neste caso indicará que há fortes razões para o desenvolvimento de uma parceria com fornecedores.

a) MOTIVAÇÕES ECONÔMICAS

O item 1 (BLOCO II) do questionário avalia esta variável, ao investigar a aceitação da seguinte sentença:

Pode-se afirmar que existem oportunidades de GANHOS ECONÔMICOS no suprimento de alguns materiais e equipamentos da E&P-RNCE, tais como:

- ✓ Melhoria dos preços de compra
- ✓ Redução de níveis de estoque
- ✓ Redução de custos de transporte
- ✓ Redução de custos administrativos de suprimento
- ✓ Redução de custos de inspeção de materiais e equipamentos adquiridos
- ✓ Aumento do tempo para obsolescência tecnológica de equipamentos
- ✓ Redução da perda de produção em função de quebra ou baixo desempenho de equipamentos e materiais novos
- ✓ Redução do custos de substituição ou reparo de materiais adquiridos
- ✓ Redução do consumo de energia de equipamentos
- ✓ Transferência de alguns riscos financeiros para o fornecedor

Posição dos gerentes e técnicos

TABELA 4.13 – RESULTADOS QUANTO Á EXISTÊNCIA DE MOTIVAÇÕES ECONÔMICAS

	<i>Discorda (1 a 3)</i>	<i>Não concorda nem discorda (4)</i>	<i>Concorda (5 a 7)</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>
<i>Gerentes</i>	-	2%	98%	6,6	0,7
<i>Técnicos</i>	7%	14%	79%	5,6	1,2

Os dois grupos concordam que existem motivos econômicos suficientes para experimentar-se uma parceria, embora o grupo de gerentes perceba mais ganhos. Segundo o gerente de materiais, quem está fora acha sempre que é fácil fazer, já quem está dentro tende a achar mais difícil. Outra justificativa nesta diferença de percepção pode estar relacionada a um auto-julgamento que os técnicos podem estar se fazendo ao responder a pergunta, ou seja, achar

que há muitas áreas de ganho diretamente relacionadas com a operação do suprimento pode significar uma mea-culpa.

Em 1999⁸, foram gastos na E&P-RNCE mais de 50 milhões de Reais em compra de materiais. As despesas em manutenção de estoques, aí incluídos o custo do capital imobilizado, custos administrativos, de pessoal, instalações e serviços contratados, aproximaram-se dos 15 milhões de Reais. Nestes valores não estão inseridos os custos de distribuição física do centro de distribuição em Mossoró para todas as áreas operacionais espalhadas ao longo dos estados do Rio Grande do Norte e Ceará. Além disto as perdas de produção vinculadas a baixo desempenho de materiais, embora não computadas isoladamente, conforme um técnico de suprimento, são significativas, pois os custos de oficinas para reparo de peças defeituosas, os custos com sondas nas substituições de equipamentos em poços, entre outros, não estão contabilizados.

Todos estes valores estão atualmente visíveis face a maior discussão que se tem dado às questões logísticas, conforme pode-se notar nas atas de reunião do comitê de gestão da E&P-RNCE, onde à logística é dada a mesma relevância que outras áreas historicamente importantes para esta indústria como exploração, estudo de reservatórios e produção. Desta forma a percepção dos gerentes e técnicos de que existe uma área de ganho em suprimentos que pode ser obtida através de parcerias logísticas não poderia ser diferente.

b) MOTIVAÇÕES GERENCIAIS

O item 2 (BLOCO II) do questionário investiga esta variável, ao pesquisar a aceitação da seguinte sentença:

Pode-se afirmar que existem oportunidades de GANHOS GERENCIAIS para a E&P-RNCE através do suprimento de materiais e equipamentos, tais como:

- ✓ Poder concentrar-se mais no seu núcleo de competência: produção de petróleo
- ✓ Gerenciar poucos relacionamentos com menos fornecedores, porém mais seletos
- ✓ Influenciar a melhoria de qualidade dos materiais e equipamentos de alguns fornecedores principais
- ✓ Melhorar os prazos de entrega de materiais e equipamentos

- ✓ Utilizar a experiência do fornecedor para resolver problemas da E&P-RNCE
- ✓ Padronizar operações através da aquisição de materiais e equipamentos de uma mesma fonte
- ✓ Desburocratizar tarefas administrativas de suprimento

Posição dos gerentes e técnicos

TABELA 4.14 – RESULTADOS QUANTO À EXISTÊNCIA DE MOTIVAÇÕES GERENCIAIS

	<i>Discorda (1 a 3)</i>	<i>Não concorda nem discorda (4)</i>	<i>Concorda (5 a 7)</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>
<i>Gerentes</i>	-	4%	96%	6,3	0,7
<i>Técnicos</i>	14%	17%	69%	5,2	1,6

Os gerentes percebem elevadas motivações gerenciais na parceria, já os técnicos, diante da média 5,2, entendem ser necessário a uma melhor avaliação dos aspectos gerenciais do negócio antes de partir para uma parceria, mas mesmo este grupo concorda que os ganhos podem ser significativos.

Os problemas apresentados pela E&P-RNCE na logística de suprimento abaixo mostrados são evidências objetivas da existência de motivações gerenciais⁹:

- ✓ longos prazos de aquisição. Conforme *home page* da GEMAT na intranet, só o tempo de processamento interno de compras pode chegar a 30 dias para convite, 60 dias para tomada de preços e 90 dias para concorrência.
- ✓ as faltas e atrasos na entrega de materiais, muitos dos quais gerando perdas de produção, causam prejuízos que aproximam-se dos 23 mil barris de petróleo, equivalente a 600 mil Reais no ano. Cabe ressaltar que este valor está subestimado, pois compreende apenas a parcela de perda de receita cujas ações poderiam ser tomadas pela gerência de materiais. A *homepage da GEMAT* na intranet aponta para apenas 86% das entregas no prazo em 1999.
- ✓ a grande quantidade de fornecedores da E&P-RNCE, em 1999 tendo sido mais de 1000 . Nos último 18 meses foram 1818 fornecedores diferentes.
- ✓ o modelo de compra com várias idas ao mercado (só em 1999 foram 10.246 processos de compra) para aquisição do mesmo material tem sido indutor de estoques

⁸ Dados de 1999 obtidos na homepage da GEMAT na intranet (janeiro de 2000)

⁹ Fonte: Relatórios Gerenciais da GEMAT, dados do Grupo de Trabalho de Redução de Estoques e Intranet

- ✓ nos últimos 18 meses (base jan/2000), a formação de estoques de materiais para poços (sub-superfície), que representa 50% de todo o estoque da E&P-RNCE, foi devida a apenas 135 fornecedores (99 nacionais, 36 estrangeiros). Entretanto não há ações direcionadas a gestão do relacionamento com estes fornecedores, ou ações de *outsourcing* para este grupo de materiais.
- ✓ a despadronização dos equipamentos oriunda da multiplicidade de fontes de fornecimento tem gerado estoques vultosos

A discussão sobre estas questões com o grupo de técnicos pode tornar mais evidente para estes que existem reais motivações gerenciais para a E&P-RNCE experimentar uma parceria.

c) MOTIVAÇÕES ESTRATÉGICAS

O item 3 (BLOCO II) do questionário avalia esta variável, ao pesquisar a aceitação da seguinte sentença:

Pode-se afirmar que existem oportunidades de GANHOS ESTRATÉGICOS para a E&P-RNCE através do suprimento de materiais e equipamentos, tais como:

- ✓ Ganhar competitividade através da redução do COE (Custo do Óleo Extraído)
- ✓ Melhorar a qualidade do produto e o atendimento às refinarias e demais clientes da E&P-RNCE
- ✓ Melhorar indicadores do negócio, entre os quais a lucratividade e o VEA (Valor econômico agregado)

Posição dos gerentes e técnicos

TABELA 4.15 – RESULTADOS QUANTO À EXISTÊNCIA DE MOTIVAÇÕES ESTRATÉGICAS

	<i>Discorda (1 a 3)</i>	<i>Não concorda nem discorda (4)</i>	<i>Concorda (5 a 7)</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>
<i>Gerentes</i>	2%	-	98%	6,4	0,9
<i>Técnicos</i>	7%	24%	69%	5,4	1,3

O posicionamento de gerentes e técnicos nas motivações estratégicas foi similar às gerenciais. Os gerentes acreditam que existem enormes ganhos possíveis, enquanto os técnicos, talvez por posicionarem-se mais na defensiva, estão muito próximos da média 5,5 mas ainda sugerem uma rápida reavaliação dos aspectos estratégicos antes de iniciar uma parceria.

Este posicionamento pode ser entendido pelo envolvimento do nível gerencial na elaboração do planejamento estratégico da E&P-RNCE. Neste¹⁰ são identificadas 2 opções estratégicas, desdobradas em 8 objetivos estratégicos, por sua vez geradoras de 37 estratégias, entre as quais 6 relacionadas com a logística, algumas citando expressamente a necessidade da melhoria do relacionamento com os fornecedores. Deve-se procurar debater estas estratégias com a equipe de materiais, demonstrando que o suprimento pode efetivamente contribuir para o atingimento destas, inclusive através de parcerias, uma forma de relacionamento em pleno uso na E&P-RNCE, seja para a atividade fim quanto para geração de energia elétrica, melhoria do desempenho de sistemas de produção, entre outras.

CONCLUSÃO QUANTO À EXISTÊNCIA DE MOTIVAÇÕES DO NEGÓCIO PARA PARCERIA NA E&P-RNCE

A existência de motivações do negócio é fundamental para o estabelecimento de parcerias, pois não basta existir uma cultura favorável, é importante que a empresa veja ganhos econômicos, gerenciais e/ou estratégicos para iniciar uma parceria com fornecedores de materiais.

GRUPO DE GERENTES

Todas as 3 variáveis investigadas apresentam nível alto de aceitação, a média aritmética destes 3 itens foi 6,4 permitindo concluir que na visão gerencial da E&P-RNCE existem fortes motivações do negócio para a formação de parcerias.

GRUPO DE TÉCNICOS

Para as mesmas 3 variáveis, a índice médio de aceitação foi de 5,4; levando a concluir que neste grupo também são percebidas motivações negociais para uma parceria, entretanto deve-se procurar discuti-las dentro da equipe de materiais no intuito de torná-las mais evidentes, mostrando os mesmos aspectos que com certeza foram enxergados pelo grupo de gerentes.

¹⁰ Manual de Planejamento Integrado da E&P-RNCE, 1999

A conclusão final, a partir das respostas dos dois grupos pesquisados, é que existem motivações empresariais, tanto econômicas, quanto gerenciais e estratégicas, para a E&P-RNCE iniciar um relacionamento de parceria, cabendo apenas uma melhor discussão destes aspectos com o grupo de técnicos.

Cada um dos três aspectos estudados foi analisado anteriormente, entretanto pode-se anotar aqui que estas motivações já são percebidas pelo serviço de materiais da PETROBRAS (SERMAT) desde o seu relatório de 1997¹¹ quando foram mostradas as áreas carentes de melhorias na logística de suprimentos entre as quais a redução dos estoques, dos custos administrativos e de inspeção, melhoria do desempenho dos materiais, dos prazos de entrega, da diversidade de materiais utilizados, do tempo de ciclo do pedido, entre outras. Ao mesmo tempo diagnostica que “doravante ocorrerão dificuldades de redução de custos significativas, caso seja mantida a mesma política. Assim torna-se necessário adotar novas formas de suprimento, mais ágeis e simplificadas, que não gerem estoques e que aproximem o mercado supridor do usuário final”.

Estas considerações do SERMAT são evidências da existência de motivações suficientes para buscar-se novas formas de relacionamento, faltando apenas que o relatório citado inserisse a palavra parceria no seu texto, o que seria perfeitamente cabível.

Em trabalho mais recente de fevereiro de 2000¹², numa consultoria prestada pela A. T. Kearney também contratada pelo SERMAT, foi diagnosticado que as empresas líderes da indústria a qual faz parte a PETROBRAS adotam alianças estratégicas com seus fornecedores como arma para alavancar competitividade e que esta companhia deveria adotar prática semelhante.

Pode-se inferir portanto que não existem mais grandes oportunidades logísticas dentro da cadeia de suprimento da E&P-RNCE que possam trazer otimizações de custos globais consistentes ao longo dos próximos anos, restando como estratégia a procura de ganhos através de parcerias com fornecedores, ampliando a visão de integração logística, ultrapassando os muros da empresa.

¹¹ Relatório SERMAT 10.461/97

4.1.2. POSSIBILIDADES LEGAIS

Na Petrobras a história de vigilância da lisura e publicidade do relacionamento com fornecedores vem desde o MSM-Manual de Suprimento de Material, com rigorosos procedimentos licitatórios, passando pelo DL 2300 e pela Lei das Licitações 8666/93. Em toda esta história, a Companhia desenvolveu uma cultura burocrática de relacionamentos de curta duração com o mercado fornecedor, colocando o preço da transação acima de quaisquer outros fatores. Mais recentemente com o Decreto 2745/98, após a regulamentação da nova Lei do Setor Petróleo no Brasil, as amarras tornaram-se mais frouxas, embora ainda distantes da liberalidade da iniciativa privada.

O Decreto 2.745, de 24 de agosto de 1998, no seu Capítulo II, item 2.3 cita:

É inexigível a licitação, quando houver inviabilidade fática ou jurídica de competição, em especial:

Alínea a: para compra de materiais, equipamentos ou gêneros que possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo, vedada a preferência de marca;

Alínea e: para contratação de serviços ou aquisição de bens, em situações atípicas de mercado em que, comprovadamente, a realização de procedimento licitatório não seja hábil a atender ao princípio da economicidade;

Alínea h: para a contratação de parcerias, consórcios e outras formas associativas, para desempenho das atividades fim da Petrobras; (A área jurídica da Petrobras entende que a alínea 'h' só se aplica aos contratos de parceria Para desempenho das atividades fim da companhia)

Alínea j: para a celebração de contratos de aliança, assim considerados aqueles que objetivem a soma de esforços entre empresas, para gerenciamento conjunto de empreendimentos, compreendendo o planejamento, a administração, os serviços de procura, construção civil, montagem, pré-operação, comissionamento e partida de unidades, mediante o estabelecimento de preços meta e teto, para efeito de bônus e penalidades, em função destes preços, dos prazos e do desempenho verificado;

¹² Videoconferência apresentada pela A.T. Kearney, em sistema fechado, para toda a área de suprimentos da

A parceria com fornecedores, nos moldes a que se propõe este trabalho, pode ser inserida na alínea 'a' quando o parceiro for fornecedor de sobressalentes ou componentes de equipamentos de sua fabricação o que é bastante comum na PETROBRAS, pois grandes e importantes fornecedores da companhia se inserem nesta condição.

A alínea 'e' pode ser um espaço para inserção dos casos onde o custo total justifique a escolha de um parceiro específico baseado no critério da melhor economicidade. Ou seja, é possível definir um modelo para calcular a economicidade e chegar a um ou poucos fornecedores, explorando aspectos como padronização, quando os fatores para composição do custo total, tais como formação de estoques, custos de inspeção, consumo energético, entre tantos outros poderão justificar uma inexigibilidade.

Este Decreto por si só traz no seu bojo uma mudança de cultura na Companhia ao permitir relacionamentos mais próximos da parceria privada, entretanto não faculta à empresa a flexibilidade para fazer um contrato aberto, com a flexibilidade ideal, entretanto não impede a formação de uma parceria.

Segundo o documento interno Petrobras com o Decreto 2.745, de 24 de agosto de 1998 – comentado, este decreto “ainda estabelece algumas restrições a essa liberdade de contratar, o que se apura, por exemplo: a) da exigência de publicação ... do que à verificação dos requisitos mínimos de capacitação... Esses exemplos, colhidos ao acaso, deixam ver o quanto afastada estará a Companhia do universo de empresas com que haverá de se defrontar, em ‘livre competição’,... De qualquer sorte, não se pode negar que há um avanço em relação às disposições da Lei no 8.666/93...”.

Portanto, o que se vê claramente é uma certa preocupação com as restrições deste decreto, entretanto nota-se a sua evolução ao permitir melhores práticas da PETROBRAS, além das possibilidades nas licitações envolvendo técnica e preço.

Quanto a cada um dos fatores para análise da legalidade previstos no modelo, pode-se concluir:

- (a) Poder convidar fornecedores para um contrato sem obrigatoriedade de licitação pelo menor preço de proposta : a inexigibilidade de licitação abre amplas possibilidades para a parceria, conforme acima mostrado.
- (b) Poder fazer contratos ajustáveis, onde todos os detalhes operacionais não estejam previstos, permitindo negociações posteriores, sem torná-los excessivamente burocráticos: o Decreto 2.745 obriga o contrato, entretanto pode-se criar comitês operacionais da parceria, de forma similar aos contratos de consórcio para produção de petróleo, onde pode-se deliberar de forma conjunta, fornecedor e comprador.
- (c) Poder alterar prazos e valores, quando o prazo contratual estiver se esgotando e for conveniente a manutenção do relacionamento: o Decreto 2.745 já prevê acréscimos ou reduções de até 25% nos valores e prazos contratados, e nos casos de inexigibilidade pode-se, em última instância, encerrar o contrato e fazer um novo com todos os ajustes que sejam convenientes.
- (d) Poder alterar valores e quantidades de fornecimento, para menos ou para mais: as quantidades de fornecimento se inserem na condição da alínea (c), quanto aos valores pode-se fugir do preço fixo a partir de equações que vinculem preços a desempenho e outros fatores do custo total

Os módulos seguintes serão dependentes da análise realizada no sub-módulo de possibilidades legais, ou seja, a cada nova etapa na aplicação do modelo deve-se retornar à análise da legalidade da parceria que se está propondo, pois de nada adiantará escolher um material ou um fornecedor que não se enquadre nas restrições do decreto 2.745.

CONCLUSÕES ACERCA DA APLICAÇÃO DO MÓDULO DE DISPOSIÇÃO À PARCERIA À E&P-RNCE

Conforme proposto na metodologia, a aplicação deste módulo na E&P-RNCE deveria responder àquelas questões do item 3.2.2. Agora é possível afirmar que:

- i) A cultura vigente da E&P-RNCE aceita um relacionamento de parceria com fornecedores de materiais. Especialmente os gerentes reforçam esta tese, enquanto os técnicos de suprimento colocam-se numa posição de sutil concordância, o que sugere

que esta questão seja melhor esclarecida em ambos os grupos através de um processo educativo sobre a parceria logística com fornecedores.

- ii) A legislação permite relacionamentos de parceria, especialmente para os materiais de fornecimento exclusivo, o que representa uma gama variada de opções à E&P-RNCE.
- iii) Na E&P-RNCE existem muitas motivações do negócio para a parceria, a percepção dos gerentes é que há suficientes motivos para a unidade da PETROBRAS iniciar de imediato tal experiência. Para os técnicos, existe uma sutil percepção de que deve-se investigar com mais detalhes, todavia os vários fatores de ganho levantados sugerem que deve-se apenas discuti-los melhor com este grupo no sentido de dar maior conhecimento, podendo-se logo em seguida iniciar a aplicação do módulo de planejamento para a parceria.

4.2 APLICAÇÃO DO MÓDULO DE PLANEJAMENTO À PARCERIA À E&P-RNCE

A pesquisa nos documentos da E&P-RNCE, especialmente os padrões relacionados no SQL-Sistema de Qualidade da Logística - permitiu propor as recomendações abaixo relacionadas para cada um dos sub-módulos do planejamento, conforme descrito no capítulo 3, módulo de planejamento.

4.2.1 PREPARAÇÃO PARA A PARCERIA

A análise do organograma, da pesquisa de facilitadores e motivadores, além de outros documentos, permitiu a visualização de alguns caminhos para a preparação, baseando-se no modelo descrito no sub-módulo de preparação da metodologia.

Inicialmente propõe-se a criação de um grupo núcleo coordenado pelo gerente da área de materiais (GEMAT), que está sensibilizado para a importância da parceria. Conforme sua declaração " a parceria com alguns fornecedores estratégicos é uma alternativa inexorável para a E&P-RNCE".

O grupo núcleo para disseminação dos conceitos de parceria nas áreas envolvidas pode ser formado por pessoas com conhecimento dos aspectos logísticos relevantes para a formação de

parcerias, pessoas com especialização ou mestrado na área ou até entre os gerentes que já estão conduzindo o processo de parcerias na atividade fim.

Recomenda-se que o patrocinador seja um gerente de unidade funcional, pelo seu nível hierárquico e influência na organização. A sensibilização da cúpula gerencial, incluindo o GELOG e gerência geral, deve ser feita por este patrocinador.

Todo o grupo de gerentes, compradores e técnicos da produção envolvidos no processo deverão ser treinados nos conceitos de parceria. Os resultados da pesquisa sinalizam para a relevância deste.

Este treinamento deve tratar temas como competitividade, a logística como estratégia e estratégias logísticas, a logística de suprimentos, a importância do fornecedor na cadeia logística, tipos e evolução dos relacionamentos, suas vantagens e desvantagens, as parcerias, seus facilitadores e motivadores, modelos de parceria, incluindo este, entre outros.

Uma ação crítica da preparação é o treinamento dos quadros da E&P-RNCE em negociação, pois percebe-se despreparo mesmo dos gerentes, haja vista esta não ter sido uma habilidade requerida aos profissionais da empresa ao longo de anos de monopólio da PETROBRAS. A E&P-RNCE sempre teve seu mercado garantido, as refinarias da própria PETROBRAS, e com os fornecedores raramente foi levada a frente alguma negociação, e quando esta ocorreu foi regulada por inúmeras leis e procedimentos internos, quase nada requerendo de habilidade negocial.

A elaboração de um cronograma, ou plano de ação, é importante por tratar-se de uma ferramenta de controle comum na E&P-RNCE, devendo ser definido pelo gerente de parceria.

4.2.2 SELEÇÃO DE MATERIAIS

Face as exigências legais, conforme descrito em 4.1.2, pode-se partir inicialmente para materiais de fornecedores exclusivos, aí compreendidos componentes e sobressalentes de equipamentos críticos, com várias unidades instaladas em processos importantes da E&P-

RNCE, aí incluídos elevação, transferência e armazenagem de petróleo, geração de vapor, injeção de água e gás, e geração de energia elétrica.

Como visto no capítulo 2, item 2.2.4, a quantidade de máquinas instaladas na E&P-RNCE é significativa, muitas destas sendo vitais para o processo produtivo, devendo ser as escolhidas para o estabelecimento de parceria. Outros aspectos importantes para uma unidade certificada pela ISO 14000 e BS 8800 são os relativos à segurança das pessoas e do meio ambiente, portanto também devem ser considerados.

Duas classes de materiais da classificação gerencial de estoques (CGE) da E&P-RNCE ajudam a restringir o foco do estabelecimento de parcerias dentro do grupo de materiais exclusivos: Destes grupos devem ser selecionados os conjuntos de sobressalentes por fornecedor que representem o maior estoque médio e compras anuais. Este deve ser o grupo de fornecedores para escolha dos que são apropriados à parceria, conforme será visto no próximo item.

No tocante às possibilidades legais, estes materiais atendem aos requisitos de inexigibilidade de licitação.

Segundo o modelo de BUDDRESS & RAEDELS (1998) estes materiais estariam no quadrante do relacionamento pois na dimensão criticidade de mercado, dentro da ótica econômica se tratam de fornecedor exclusivo, na ótica de controle operacional seriam materiais patenteados. Enquanto na dimensão de criticidade interna, a dependência é elevada face a importância destes equipamentos para o processo produtivo da E&P-RNCE.

Estes materiais oferecem uma série de oportunidades de ganhos para ambas as partes, tais como:

Por parte do fornecedor

- ✓ Exclusividade de fornecimento nas próximas compras de equipamentos e não apenas dos sobressalentes dos equipamentos adquiridos anteriormente.
- ✓ Possibilidade de conhecer o processo onde seu produto é aplicado, desenvolvendo-o, tornando-o de melhor qualidade intrínseca para a indústria de petróleo, aumentando a sua competitividade no fornecimento a outras empresas desta indústria.

- ✓ Oportunidade de assimilar o *know-how* desenvolvido pelos técnicos da E&P-RNCE na utilização do produto.
- ✓ Aumento da fatia de mercado

Por parte da E&P-RNCE

- ✓ Redução do custo de compra (preço, administração, etc)
- ✓ Redução do custo de estoque, pois o parceiro passaria a administrá-lo
- ✓ Aumento da vida útil do equipamento e consequentemente menor custo de intervenção, lucro cessante em paradas de produção e custo de manutenção
- ✓ Redução no consumo de energia
- ✓ Redução dos custos de inspeção

Nos relatos do gerente de materiais, alguns casos críticos de desempenho de produtos que levaram a semanas de parada de equipamentos, não eram problemas insolúveis tecnicamente, mas fatos que poderiam ter sido evitados caso houvesse um relacionamento mais próximo desde o projeto e especificação até a instalação dos equipamentos.

4.2.3 SELEÇÃO DE FORNECEDORES

Entre os materiais selecionados, os outros requisitos do modelo proposto orientam, na dimensão operacional:

A seleção de fornecedores para a parceria pode seguir os requisitos para cadastro da PETROBRAS, onde estão incluídas exigências de caráter econômico-financeiro, jurídico-fiscal, capacitação técnica e referência de transações anteriores. Deve-se atender mais especificamente o que é previsto para materiais RQT (Requerem Qualificação Técnica), onde os principais elementos do modelo teórico estão incluídos. Estes elementos estão abaixo listados, alguns aplicáveis apenas em alguns casos:

- ✓ Certificação do sistema da qualidade
- ✓ Avaliação do sistema da qualidade pela PETROBRAS
- ✓ Histórico de fornecimento
- ✓ Qualificação de pessoal de inspeção de solda e END (ensaios não destrutivos)
- ✓ Teste de protótipo/homologação do produto
- ✓ Teste de campo

- ✓ Assistência técnica
- ✓ Atendimento às padronizações existentes

O Serviço de Materiais (SERMAT) da PETROBRAS já possui experiência na aplicação destes requisitos, e a lista de fornecedores cadastrados pode servir como lista base para identificação de fornecedores potenciais à parceria.

Outros fatores como ser um cliente representativo nas vendas do fornecedor pode-se facilmente obter via consulta ao mesmo.

É importante que a E&P-RNCE possua um bom histórico do desempenho operacional do produto do fornecedor para permitir negociar índices futuros de desempenho dos seus materiais, entre outros elementos de custo. O passado do relacionamento logístico pode ser avaliado através do sistema de materiais, um sistema complexo, com várias opções de relatório, que permite verificar o desempenho logístico de qualquer fornecedor, avaliando aspectos como prazos médios e atrasos na entrega, histórico de preços, demora na solução de divergências, rejeições na inspeção, falha na assistência técnica, etc

O estudo da dimensão gerencial é executado via análise subjetiva do grupo núcleo.

A partir deste ponto é possível identificar um fornecedor que atenda os requisitos debatidos nas possibilidades legais, para em seguida partir-se para um protótipo de parceria.

4.2.4. PARÂMETROS PARA O CONTRATO

A E&P-RNCE é obrigada a estabelecer um contrato formal face as exigências legais, podendo seguir o que propõe o modelo teórico que fornece várias sugestões de cláusulas.

É uma premissa que o custo total seja avaliado e não apenas o preço e esta será a grande mudança no modelo de compras da E&P-RNCE. Neste caso devem ser levados em consideração o preço, o custo do estoque, custos de perda e obsolescências, custo de armazenagem, custos administrativos, custo da parada de produção oriundas da má qualidade ou menor vida útil, perdas com atraso na entrega, custo da intervenção com sondas, custo de reparos, custo energético, etc.

A modalidade técnica e preço permite inserir cláusulas de desempenho, como já experimentado na bacia de campos, nos contratos de *gainsharing*, quando para a aquisição de

bombas centrífugas submersas o preço da compra foi apenas 7,5% do custo total, demonstrando que a preocupação exclusiva com o preço tem sido uma estratégia equivocada.

- ✓ O contrato deve ser de no mínimo 2 anos para permitir criar as bases do relacionamento, sendo bastante comum na área de serviços da E&P-RNCE que habitualmente contrata com prazos até maiores que este.
- ✓ A flexibilidade contratual pode ser obtida inserindo parâmetros vinculando elementos do custo total, ou seja, o que a E&P-RNCE puder obter de redução de custo total, o fornecedor ser premiado com parte dos ganhos. Como dito no sub-módulo anterior, só é possível negociar futuros desempenhos para os materiais e fornecedores com histórico de indicadores de desempenho dos materiais da parceria.
- ✓ A negociação de níveis de serviço é facilitada pelo histórico de desempenho logístico dos fornecedores que pode ser obtido no SUM –Sistema Único de Materiais – que registra eventos de todas as transações com fornecedores.
- ✓ Definir regras para redução progressiva de custos e em consequência de preços
- ✓ Os investimentos do parceiro podem ser minimizados com a cessão em comodato de áreas para estocagem no centro de distribuição de Mossoró, prática comumente usada pela E&P-RNCE em outras experiências.
- ✓ Definir as regras para solução de conflitos que devem envolver em última instância o gerente geral da unidade, embora não seja a prática atual envolvê-lo nas relações interpessoais com fornecedores. O mesmo também deve participar desde as etapas iniciais do processo, inclusive nas fases de sucesso da parceria e não apenas na solução de problemas.
- ✓ As informações confidenciais devem ser necessariamente identificadas, fechando-se um acordo de confidencialidade, já bastante comum nos contratos de parceria na produção de petróleo. Entretanto não chega a ser crítico nas parcerias com fornecedores de equipamentos, que não necessariamente precisarão consultar dados de reserva, dados sísmicos e outras informações extremamente confidenciais nesta indústria.
- ✓ Definir regras para aferição do desempenho de ambas as partes, tanto nos aspectos técnicos quanto de relacionamento interpessoal
- ✓ Definir regras para verificação da competitividade do fornecedor através de consultas competitivas ou auditorias de custo. A primeira forma é bem conhecida da E&P-RNCE.
- ✓ Considerar outros itens do modelo teórico

4.3 APLICAÇÃO DO MÓDULO DE IMPLANTAÇÃO E AVALIAÇÃO DA PARCERIA

As recomendações do modelo teórico são abrangentes mas perfeitamente aplicáveis à E&P-RNCE, não havendo recomendações mais específicas. Neste momento, o mais importante é que todas as etapas anteriores sejam cumpridas. Propõe-se a participação da GERLOG – Gerência Geral de Logística do E&P - e SERMAT na aplicação deste modelo pela sua relevância e caráter pioneiro.

A implantação é uma etapa crucial, pois o projeto pode ser perfeito, mas se não for seguido conforme planejado poderá levar a proposta ao fracasso.

Iniciar o protótipo com apenas um fornecedor para obter aprendizagem organizacional.

AS RECOMENDAÇÕES PARA A IMPLANTAÇÃO

Estar certo que os módulos anteriores foram rigorosamente seguidos, pois como diz LAMBERT (1996) “tentar desenvolver uma parceria onde ela não é necessária irá resultar em desperdício de recursos, por outro lado, não construir uma parceria onde ela é apropriada significa desperdiçar uma oportunidade para criar e manter vantagem competitiva.”

Compor a equipe núcleo entre aqueles que mais se identificaram com os conceitos e filosofia da parceria, identificando um gerente de parceria.

Caso o material selecionado inclua o fornecimento em inexigibilidade de licitação, fornecedor exclusivo, seguir com a implantação. Caso trate-se do princípio da economicidade, a equipe núcleo deve antes elaborar o modelo que justifique legalmente este princípio.

Chamar um dos fornecedores selecionados e explicar os conceitos de parceria, convidando-o em seguida a iniciar a aplicação deste modelo. Caso o primeiro não aceite, chamar o segundo e assim sucessivamente. Explicar as próximas etapas do processo, inclusive que as avaliações seguintes poderão contra-indicar o estabelecimento da parceria entre as duas empresas

Avaliar conjuntamente com o fornecedor se os aspectos identificados no sub-módulo de seleção de fornecedores, dimensão operacional, foram corretamente julgados pela E&P-RNCE, inclusive quanto ao interesse e capacidade de desenvolver sistemas integrados de comunicação via internet, EDI, etc. Em seguida avaliar os aspectos de similaridade cultural e

chegar se os níveis de facilitadores e motivadores estão próximos aos da E&P-RNCE, ou seja, se há encaixe entre as duas firmas.

A equipe núcleo deve avaliar se o fornecedor é adequado à parceria, de acordo com os aspectos analisados no item anterior. Em seguida deve levantar todo o histórico do relacionamento E&P-RNCE/Fornecedor, inclusive quanto aos níveis de serviço praticados pela candidata a parceira.

O fornecedor deve compor uma equipe para esboçar, com a equipe núcleo da E&P-RNCE, em que termos deve se basear a parceria, terminando por estimar termos para o contrato.

Deve-se seguir as demais recomendações do modelo teórico, inclusive quanto à formação de comitês técnico e gerencial, definindo claramente o seu papel.

AS RECOMENDAÇÕES PARA A AVALIAÇÃO

A avaliação da parceria deve ser feita sempre envolvendo no mínimo um gerente funcional da E&P-RNCE que pela sua posição hierárquica, ao conhecer os ganhos da parceria poderá sensibilizar a gerência geral da E&P-RNCE à continuidade do processo com outros materiais e empresas.

Fazer no primeiro ano reuniões trimestrais de avaliação, entre o gerente da equipe núcleo e o patrocinador da E&P-RNCE, e representantes do fornecedor, que preferencialmente deverão ser diretores da empresa.

Deve-se elaborar um modelo simples de análise dos aspectos relevantes do contrato de parceria, no sentido de evitar discussões desnecessárias na reunião, aferindo fatores como:

- ✓ Se o custo total relacionado aos fornecimentos passados está decrescente ou sinaliza nesta direção;
- ✓ Se a logística entre as duas empresas apresenta integração crescente, com melhores níveis de serviço, etc
- ✓ Se a comunicação entre as empresas está melhorando, tanto humana quanto eletrônica, inclusive os sistemas de interface via internet, EDI, entre outros.
- ✓ Se o fornecedor mantém-se competitivo;
- ✓ Se ambas as empresas estão satisfeitas com a parceria;
- ✓ Se devem ser feitas correções de rumo e quais serão.

Todas as pendências devem ser transformadas em plano de ação para checagem na próxima reunião.

Se o modelo for seguido conforme proposição, pode-se construir parcerias de alto nível entre a E&P-RNCE e vários dos seus fornecedores, especialmente após a aprendizagem obtida com o projeto piloto, o qual certamente trará revisões a esta proposta.

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação propõe uma visão adicional ao estudo das parcerias logísticas em suprimento, enquanto forma de relacionamento entre compradores e fornecedores baseada em novos parâmetros tais como postura flexível na solução de conflitos, trabalho em time envolvendo as duas empresas, confiança mútua, compartilhamento de informações, visão do custo global e de longo prazo e principalmente divisão de riscos e ganhos na busca de um objetivo maior, ganho de competitividade dos parceiros para enfrentar os novos desafios de mercado.

A parceria, nos moldes acima apresentados, constitui-se um tema novo, ainda pouco estudado na literatura, embora há décadas vários autores venham apontando para a necessidade do desenvolvimento de novos estágios nas relações entre os membros da cadeia de abastecimento. A evolução da logística, tornando-se uma das últimas áreas de ganhos representativos nas empresas, obrigou o estudo mais aprofundado destas relações, ao mesmo tempo que as tornava uma arma estratégica poderosa. Talvez por esta razão não existam muitas fontes bibliográficas com detalhes operacionais sobre as parcerias, pois a maioria dos textos terminam por destacar aspectos subjetivos que, embora relevantes, não aportam maior conhecimento a um estudo prático sobre o tema, em especial para a aplicação que se deseja dar neste trabalho.

É possível encontrar uma rica literatura quando se trata de definir relacionamentos da cadeia logística, muitos dos quais podendo ser tratados como uma forma de parceria. Entre eles pode-se destacar o ECR, o QR e o JIT, desenvolvidos para uma ou outra área empresarial, tais como supermercados e indústria automobilística, mas nem sempre aplicáveis à indústria em geral, como por exemplo a do petróleo. Mesmo nestes, sobram conceitos e faltam detalhes técnicos e contratuais da relação.

O objetivo inicial deste trabalho foi desenvolver um modelo para implementação de parceria numa empresa estatal, para em seguida aplicá-lo à PETROBRAS. Portanto buscou-se coletar informações aplicáveis a uma indústria qualquer típica do governo, mas focando sempre a indústria do petróleo, no Brasil representada pela PETROBRAS, com peculiaridades bem distantes das práticas dos grandes supermercados ou indústrias de automóveis. Daí surgiu uma

grande dificuldade, a de coletar textos voltados à indústria extrativista, com sua logística tipicamente de suporte, onde a maioria dos materiais não é transformada ou incorporada ao produto para ser levado ao consumidor final.

Os itens adquiridos por esta indústria são principalmente equipamentos e seus sobressalentes, com uma logística bem peculiar a uma realidade operacional onde a previsibilidade das necessidades de materiais é muito baixa, os consumos não se comportam de maneira uniforme e a previsão de demanda exige largos estoques de segurança. Portanto, isto tornou-se um dificultador no estudo dos modelos de relacionamento mais debatidos na literatura e sua adaptação para uma empresa estatal de petróleo.

Mas os limitadores encontrados não impossibilitaram o estudo dos principais aspectos dos relacionamentos de parceria e a proposição de um modelo de implantação baseado principalmente nos conceitos preliminares apontados por LAMBERT (1996) e as contribuições adicionais dos diversos outros autores. Não pode também ser deixada de lado a contribuição obtida com a experiência de parte da equipe gerencial da E&P-RNCE no desenvolvimento de consórcios na atividade fim.

O primeiro resultado prático obtido é o modelo para implementação de uma parceria, construído após a síntese do referencial teórico. Em alguns momentos chamado de genérico, este modelo pode ser aplicado a uma empresa qualquer, até mesmo privada, todavia como o foco durante a construção deste foi para a empresa estatal, algumas adaptações poderão ser necessárias.

Em seguida procurou-se validar o modelo com a unidade da PETROBRAS objeto de estudo: a E&P-RNCE. O ideal teria sido gerar um projeto piloto e conduzi-lo até a obtenção de resultados reais, entretanto o limite de tempo disponível a uma dissertação de mestrado não seria suficiente para tanto, daí ter-se optado pela validação parcial, considerando em sua totalidade o primeiro módulo, e em parte os dois módulos finais. Esta limitação retirou do trabalho uma contribuição valiosa, a de abrir espaço para a discussão dos detalhes operacionais da parceria, tão pouco comuns na literatura consultada. Todavia, mesmo assim procurou-se trazer estes detalhes para análise teórica com técnicos e gerentes da E&P-RNCE, o que de alguma forma já se constitui num pequeno aporte para debate do tema.

Na aplicação do módulo I, pôde-se tirar as seguintes conclusões:

- (a) A cultura e o ambiente da E&P-RNCE contam com facilitadores medianos à formação de parcerias, ou seja, a parceria é possível e recomendada, entretanto faz-se necessário um treinamento prévio, tanto de gerentes quanto de técnicos, nos conceitos de parceria.
- (b) A legislação permite uma parceria, entretanto desde que seja possível identificar um modelo que justifique a maior economicidade da proposta, ou escolha-se materiais enquadrados na inexigibilidade de licitação.
- (c) Há motivações do negócio suficientes para a E&P-RNCE iniciar uma parceria. O grupo de gerentes percebe isto claramente, entretanto ao grupo de técnicos ainda resta uma pequena dúvida acerca das possibilidades de ganhos econômicos, gerenciais e estratégicos. Porém o grupo de gerentes parece mais qualificado para avaliar esta questão, em função do seu maior conhecimento da realidade do negócio da E&P-RNCE, o que sugere mais uma vez atuar na preparação da equipe de técnicos antes mesmo da parceria protótipo.

Isto permite concluir que as restrições ao uso de novas formas de relacionamento com fornecedores parecem estar mais na mente das pessoas do que realmente a legislação exige. Nos estudos realizados, notam-se significativas mudanças da PETROBRAS em busca de maior competitividade, mas ainda freadas pelo passado de monopólio e excessivo rigor no trato das possibilidades legais. Os posicionamentos de gerentes e técnicos comprovam isto, pois enquanto aqueles desejam assumir o desafio, estes posicionam-se de forma conservadora, como que não tivessem percebido ainda o risco em manter o *status quo* atual.

Todas as questões discutidas nos outros módulos, planejamento e implantação da parceria, são uma contribuição adicional à discussão do tema, entretanto apenas a sua aplicação prática trará as verdadeiras respostas acerca da validade da proposta.

Espera-se que este trabalho tenha contribuído para o melhor entendimento dos relacionamentos entre fornecedores e compradores, dentro da logística de suprimento de uma empresa estatal, em particular de petróleo. E especialmente que o modelo proposto seja útil no desenvolvimento de parcerias tanto na E&P-RNCE, quanto em outras unidades da PETROBRAS. A aplicação em outras empresas careceria de melhor análise.

Fica a sugestão que a implantação de uma parceria protótipo seja realmente levada a termo na E&P-RNCE, pois não há mais porque se esperar, os ganhos serão realmente significativos. Propõe-se aplicá-la inicialmente na forma proposta neste trabalho e em seguida melhorá-la a partir da espiral do conhecimento. Dois aspectos são especialmente relevantes e merecem ser aqui reforçados: a preparação das equipes nos conceitos de parceria e a visão do custo total como condições essenciais ao sucesso da empreitada. Em especial este último aspecto constitui-se um grande desafio pela complexidade do desenvolvimento de um modelo que considere de forma confiável todos os atributos do custo total. Mas não pode-se deixar seduzir pelo caminho mais fácil do menor preço, o que caracterizaria uma grave infração ao que se propõe neste estudo.

Esta dissertação abre oportunidades para novas pesquisas, algumas para enriquecimento deste trabalho, sendo de extrema valia prática para as empresas que se propuserem a utilizá-lo. O primeiro seria o desenvolvimento de um modelo que avalie a melhor economicidade na aquisição de determinado bem, conforme a Lei 8.666 ou Decreto 2.745. O segundo seria a elaboração de um modelo que viabilize a análise e julgamento dos aspectos do custo total. E finalmente um terceiro modelo para avaliação da competitividade do fornecedor dentro da parceria.

As questões acima, embora tratadas de forma superficial neste estudo, são importantes para a implementação da parceria. A sua análise mais aprofundada dará muito maior consistência a esta pesquisa. Todavia, a inexistência dos modelos citados, nesta dissertação, não inviabiliza a condução do protótipo, embora necessitem ser criados mesmo que de forma simplificada.

Por fim, o modelo proposto para o suprimento de materiais pode ser adaptado à compra de serviços, o que poderá constituir-se numa outra grande oportunidade estratégica para as unidades de E&P estatal.

BIBLIOGRAFIA

BALLOU, Ronald H., 1993, *Logística Empresarial*, São Paulo: Ed. Atlas

BEZERRA, Julio C.A., *Relacionamento Cliente-Fornecedor: Histórico e Tendências à Luz de um Caso Prático*. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 21., Rio de Janeiro, 1997. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD 1997

BLANCERO, Donna, **ELLRAM**, Lisa, 1997, Strategic Supplier Partnering: a Psychological Contract Perspective , International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, v. 27 n. 9/10, p. 616-629

BOWERSOX, Donald., *O Renascimento da Logística*. Revista Tecnológica, São Paulo, ano IV, n. 37, p.6-12, dez.1998.

BOWERSOX, Donald., *The Strategic Benefits of Logistics Alliances*. Harvard Business Review , Harvard, p.36-42, jul/ago.1990.

BUDDRESS, Lee, **RAEDEL**, Alan. *Using Criticality Grids to Determine Negotiation Strategies*. In: NAPM Annual International Purchasing Conference, 83º, 1998, Dallas. Anais. Tempe: NAPM, 1998. 439p, p. 384-388

BUZZOTA, Victor R., *Restaurando a Confiança*. Revista Executive Excellence, Rio de Janeiro, n. 5, p.9-10,1999.

CAMPOS, Vicente Falconi., 1992, *TQC: Controle da Qualidade Total no Estilo Japonês*, Rio de Janeiro: Ed. Bloch. p. 138-147

CARINO, Luciano O., *Parcerias na Administração Pública: Uma Proposta de Gerenciamento*. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 21., Rio de Janeiro, 1997. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD 1997

COSTA, André L., *Sistemas de Compras Públicas e Privadas no Brasil* . In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., Foz do Iguaçu, 1998. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD 1998

CUNHA, João C., **CUNHA**, Sieglinde K., *Relacionamento Cliente-fornecedor nas Cadeias Produtivas da Indústria Paranaense*. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 21., Rio de Janeiro, 1997. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD 1997

DOMINGUEZ, Luis V., **ZINN**, Walter. (1994) *International Supplier Characteristics Associated with Successful Long-term Buyer-seller Relationships.*, Journal of Business Logistics, v. 15, n. 2, p.63-87

DRUCKER, Peter F. *Os Novos Paradigmas da Administração*. Revista Exame, São Paulo, ano 32, n. 4, p.34-52, fev.1999.

DUFFY, Roberta J., **MURPHREE**, Julie, *The Future of Purchasing and Supply: A Five-and-Ten-Year Forecast*. Revista Purchasing Today, Arizona, v.9. n.5, p. 23-44, maio. 1998

ELLRAM, Lisa, 1995, *Strategic Supplier Partnering: a Psychological Contract Perspective*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, v. 25, n. 8, p. 4-23

FIGUEIREDO, Kleber, **ARKADER**, Rebecca, *Da Distribuição Física ao Supply Chain Management: o Pensamento, o Ensino e as Necessidades de Capacitação em Logística. Disponível na Internet. www.coppead.ufrj.br/pesquisa/cel/fr_capac.htm, 09 de junho de 1999.*

FRANKEL, Robert, **WHIPPLE**, Judith S., **FRAYER**, David J., 1996, *Formal Versus Informal Contracts: Achieving Alliance Success*,. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, v.26, n.3, p.47-63.

HARRINGTON, H. J., 1997, *Gerenciamento Total da Melhoria Contínua: A Nova Geração da Melhoria de Desempenho*, São Paulo: Ed. Makron Books.

HEINRITZ, Stuart F., **FARREL**, Paul V., 1977, *Compras: Princípios e Aplicações*, São Paulo: Ed. Atlas.

HENDRICK, Thomas, **ELLRAM**, Lisa, 1993, *Strategic Supplier Partnering: an International Study* – Center for Advanced Purchasing Studies, University of Arizona - Arizona: CAPS Press.

KRAUSE, Daniel R., **ELLRAM**, Lisa M., 1997, *Success Factors in Supplier Development*,. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, v.27, n.1, p.39-52.

LAKATOS, Eva M., **MARCONI**, Marina A., 1993, *Fundamentos de Metodologia Científica*, São Paulo: Ed. Atlas

LAMBERT, Douglas M., 1996, *Developing and Implementing Supply Chain Management*,. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, v.7, n.2, p.1-17.

LENDERS, Michiel R., **BLEKHORN**, David L., 1991, *Marketing Reverso*, São Paulo: Ed. Makron Books.

LEWIS, Jordan, 1992, *Alianças Estratégicas: Estruturando e Administrando Parcerias para o Aumento da Lucratividade*, São Paulo: Ed. Pioneira.

LONDE, J., **MASTERS**, James M., 1994, *Emerging Logistics Strategies: Blueprints for the Next Century*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, v.24, n.7, p.35-47.

LYNCH, Robert P., 1994, *Aliança de Negócios: Uma Arma Secreta, Inovadora e Oculta para Vantagens Competitivas*, São Paulo: Ed. Makron Books.

MERLI, Giorgio., 1998, *Comakership: a Nova Estratégia para os Suprimentos*, Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark.

MORRIS, Jonathan, **IMRIE**, Rob, 1993, *Japanese Style Subcontracting: Its Impact on European Industries*. Long Range Planning, Londres, v.26, n.4, p.53-58, ago. 1993.

NOVAES, A. G., **ALVARENGA**, A. C., 1994, *Logística Aplicada: Suprimento e Distribuição Física*, 2ª .ed., São Paulo: Ed.Pioneira.

PORTER, Michael E., 1992, *Vantagem Competitiva, Criando e Sustentando um Desempenho Superior*, 4.ed., Rio de Janeiro: Ed.Campus.

ROCHA, Rafael B., *Terceirização nas Empresas Brasileiras: de Simples Redução de Custos a Opção Estratégica*. Rio de Janeiro, 1996. 128p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial), Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

SANTOS, Antonio R., 1999, *Metodologia Científica: A Construção do Conhecimento*, Rio de Janeiro, DP&A Editora

SIEMENS, *PAF: Processo de Avaliação de Fornecedores*. out,1995. 12p.

SILVA, Maria A., *Alianças e Redes Organizacionais: Bases para Construção, Formas, Interdependências e Modelos Organizacionais Inerentes*. São Paulo, 1994. 197p. Dissertação (Mestrado em Administração), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

VIANA, Cláudio S., **FARIAS**, Marco A. L. *Gainsharing: Contratos Inteligentes na Solidificação da Parceria entre Operador e Fabricantes de Equipamentos*. In: RIO ÓLEO E GÁS, IX, 1998, Rio de Janeiro. Anais Rio de Janeiro: IBP, 1998. CD-ROM.

WANKE, Peter, **FLEURY**, Paulo F., *Formação, Implementação e Administração de Parcerias entre Clientes e Operadores Logísticos: Um Estudo de Caso*. Disponível na Internet. www.coppead.ufrj.br/pesquisa/cel/fr_adm_parc.htm, 09 de junho de 1999.

ZINN, Walter, 1998a, *A Logística e o Marketing: Conceitos e Ferramental para Alavancar a Competitividade*: Curso para a PETROBRAS, 11-14 de ago. de 1998, Notas de Aula. Fotocopiado.

ZINN, Walter, *Administração de Parcerias Logísticas: A Importância do Contrato*. Revista Tecnológica, São Paulo, ano IV, n. 34, p.14-16, set.1998b.

ANEXO 01 - QUESTIONÁRIO SOBRE PARCERIA COM FORNECEDORES

Você está recebendo um questionário com uma série de questões sobre PARCERIA COM FORNECEDORES DE MATERIAIS E EQUIPAMENTOS. O objetivo deste é aferir até que ponto a E&P-RNCE já está PRONTA para iniciar uma parceria com um destes fornecedores.

A parceria é uma forma de relacionamento entre compradores e fornecedores diferente da que estamos acostumados a lidar, caracterizada por um estreitamento da relação, por uma maior ligação comercial entre as duas empresas, logo, dependendo do ângulo que seja avaliada, pode apresentar vantagens e desvantagens. E é isto que procura-se avaliar, quão maiores ou menores são as vantagens em relação às desvantagens na visão das pessoas que trabalham na E&P-RNCE.

Este estudo faz parte de uma dissertação de mestrado portanto todas as respostas obtidas serão tratadas com sigilo, ou seja, as suas posições em particular não serão divulgadas.

Não se identifique na pesquisa, apenas marque o quadro de gerente ou executante. Todos os gerentes da E&P-RNCE e os executantes da Gerência de Materiais estarão respondendo este questionário.

Procure responder sempre com a sua opinião pessoal, pois aqui não importa o que a alta gerência julga como correto, agora interessa o que VOCÊ julga correto, o que seria feito se VOCÊ fosse o proprietário da E&P-RNCE.

Deve ser entendido que a parceria não é feita com todos os fornecedores de uma empresa, mas apenas com alguns poucos e seletos fornecedores, mantendo o relacionamento tradicional com os demais.

Por fim, é MUITO IMPORTANTE que as suas respostas nos sejam encaminhadas até 20 DE NOVEMBRO por malote ou pelo NOTES para a chave KNJ2.

Caso opte pelo malote, favor endereçar para E&P-RNCE/GELOG sob o assunto: PESQUISA SOBRE PARCERIA.

Muito Grato

Luciano Siebra
KNJ2/Notes
Fone Rota: 834.3110

Identificação: () Gerente da E&P-RNCE () Técnico da E&P-RNCE/GEMAT

BLOCO I - ESTUDO DOS FACILITADORES PARA A PARCERIA

Este bloco busca avaliar se a E&P-RNCE possui uma cultura e está inserida num ambiente favorável à parceria com os seus fornecedores de materiais e equipamentos.

Cada um dos itens abaixo cita práticas adotadas nas relações de PARCERIA, entretanto algumas podem ser vantajosas ou desvantajosas para o comprador dependendo da sua cultura, do ambiente em que esteja inserido, das características do seu mercado, etc. Por exemplo, para uma empresa de alta tecnologia, o compartilhamento de informações pode ser algo perigoso pois um parceiro mal selecionado pode cedê-las à concorrência.

Para cada item, a PERGUNTA que deve ser feita é: ESTA PRÁTICA PODE SER BENÉFICA E VANTAJOSA PARA A E&P-RNCE, PORTANTO DEVE SER CULTIVADA COM ALGUNS FORNECEDORES DE MATERIAIS E EQUIPAMENTOS?

A RESPOSTA deve ser dada com um número variando de 1 a 7, adotando o seguinte critério:

1 - Discordo Totalmente

4 - Não discordo nem concordo

7 - Concordo Totalmente

Item 1 - Manter uma postura de portas abertas, receptiva ao diálogo com o parceiro, sempre disposto a resolver os problemas antes de partir para a aplicação de multas e punições.

Resposta ()1 ()2 ()3 ()4 ()5 ()6 ()7

Item 2 - Aceitar a presença de um representante do fornecedor boa parte do tempo dentro das instalações da E&P-RNCE, este podendo transitar livremente dentro do processo do qual participa

Resposta ()1 ()2 ()3 ()4 ()5 ()6 ()7

Item 3 - Trabalhar para a obtenção de melhores resultados para ambas as empresas e não exclusivamente para a E&P-RNCE, dividindo os prejuízos mas também os ganhos, buscando otimização de custos dos materiais até o limite negociável com o fornecedor,

Resposta ()1 ()2 ()3 ()4 ()5 ()6 ()7

Item 4 - Aceitar e difundir o trabalho em time formado por membros das duas empresas, entendendo que o parceiro não representa uma ameaça ao futuro da E&P-RNCE, permitindo-o conhecer a fundo o processo do qual participa, ouvindo-o como se fosse um membro da equipe Petrobras.

Resposta ()1 ()2 ()3 ()4 ()5 ()6 ()7

Item 5 - Manter um relacionamento pautado na confiança mútua, acreditando que as soluções e proposições do parceiro podem ser vantajosas para a Petrobras, que ele também deseja o crescimento da E&P-RNCE e não apenas tirar todas as vantagens e lucros possíveis da Petrobras, que as informações repassadas por este sejam verdadeiras

Resposta ()1 ()2 ()3 ()4 ()5 ()6 ()7

Item 6 - Cultivar o relacionamento próximo entre empregados das duas empresas, enxergando esta proximidade entre funcionários da Petrobras e do parceiro como algo positivo e de baixo risco para a E&P-RNCE

Resposta ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7

Item 7 - Compartilhar informações de forma bilateral, acreditando que o parceiro não fará mau uso para benefícios próprios ou as divulgará para concorrentes

Resposta ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7

Item 8 - Valorizar e estimular a autoridade dos empregados dedicados à parceria, dando-lhes autonomia para decidir, inclusive na cessão de vantagens aos fornecedores

Resposta ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7

Item 9 - Desejar negociar para estabelecer objetivos que promovam o ganha/ganha, ao invés do uso do poder de compra, mesmo que o parceiro seja muito dependente das compras da E&P-RNCE

Resposta ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7

Item 10 - Entender que o relacionamento de longo prazo com um fornecedor pode ser algo positivo, o contrato podendo ser renovado quantas vezes julgue-se necessário, ao contrário da prática de mudar de fornecedor a cada nova compra como a melhor maneira de aumentar a competitividade e reduzir custos com materiais e equipamentos

Resposta ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7

Item 11 - Entender que a compra pelo menor preço não necessariamente conduzirá ao menor custo final, enxergando na parceria uma oportunidade de obter menores custos globais mesmo que em algumas situações compre-se por preço acima do mercado

Resposta ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7

Item 12 - Investir recursos no desenvolvimento do fornecedor, muitas vezes ensinando-o gerenciamento, qualidade, antecipando-o pagamentos, cedendo-lhe facilidades, etc

Resposta ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7

Item 13 - Acreditar que já é chegado o momento da E&P-RNCE estabelecer relacionamentos mais próximos e de longo prazo com alguns dos seus fornecedores de materiais e equipamentos, pautados na confiança mútua, no compromisso com a melhoria contínua dos resultados das duas empresas e no compartilhamento de perdas e ganhos, dedicando a máxima energia para a construção e continuidade destes relacionamentos; ao invés de transações de compra e venda baseadas no menor preço.

Resposta ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7

BLOCO II - ESTUDO DAS MOTIVAÇÕES DO NEGÓCIO

Este bloco procura aferir se existem motivações suficientes para a E&P-RNCE migrar do RELACIONAMENTO TRADICIONAL para uma PARCERIA com alguns fornecedores de materiais e equipamentos.

As principais características destes dois relacionamentos estão abaixo especificadas.

RELACIONAMENTO TRADICIONAL: focado na transação presente ao invés do relacionamento de longo prazo, mudando-se de fornecedor a cada compra, baseado no poder de compra da PETROBRAS, promovendo-se a competição entre os fornecedores no intuito de obter cada vez menores preços já que a principal parcela do custo do material é o preço de aquisição.

PARCERIA: focado no relacionamento de longo prazo, compromissado com a melhoria contínua dos produtos e processos da PETROBRAS e do parceiro, na redução de custos globais ao invés da obtenção de menor preço de compra, compartilhamento das perdas mas também e principalmente dos ganhos, e interesse mútuo e sincero na continuidade do relacionamento.

A literatura cita algumas possibilidades de ganho num relacionamento de PARCERIA, entretanto é necessário que o comprador apresente determinada carência para que este ganho seja visto com tal. Por exemplo, se o comprador já trabalha com estoque zero, então o ganho "Redução de Estoques" não representa uma oportunidade importante. Ao contrário caso o mesmo mantenha estoques muito altos.

Para cada um dos três itens abaixo, você deverá responder com um número variando de 1 a 7, adotando o seguinte critério:

- 1 - Discordo Totalmente
- 4 - Não discordo nem concordo
- 7 - Concordo Totalmente

Item 1 – Pode-se afirmar que existem oportunidades de GANHOS ECONÔMICOS no suprimento de alguns materiais e equipamentos da E&P-RNCE, tais como:

- Melhoria dos preços de compra
- Redução de níveis de estoque
- Redução de custos de transporte
- Redução de custos administrativos de suprimento
- Redução de custo de inspeção de materiais e equipamentos adquiridos
- Aumento do tempo para obsolescência tecnológica de equipamentos
- Redução da perda de produção em função de quebra ou baixo desempenho de equipamentos e materiais novos
- Redução do custo de substituição ou reparo de materiais adquiridos
- Redução do consumo de energia de equipamentos
- Transferência de alguns riscos financeiros para o fornecedor

Resposta ()1 ()2 ()3 ()4 ()5 ()6 ()7

Item 2 – Pode-se afirmar que existem oportunidades de GANHOS GERENCIAIS para a E&P-RNCE através do suprimento de materiais e equipamentos, tais como:

- Poder concentrar-se mais no seu núcleo de competência: produção de petróleo
- Gerenciar poucos relacionamentos com menos fornecedores, porém mais seletos
- Influenciar a melhoria de qualidade dos materiais e equipamentos de alguns fornecedores principais

- Melhorar os prazos de entrega de materiais e equipamentos
- Utilizar a experiência do fornecedor para resolver problemas da E&P-RNCE
- Padronizar operações através da aquisição de materiais e equipamentos de uma mesma fonte
- Desburocratizar tarefas administrativas de suprimento

Resposta ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7

Item 3 – Pode-se afirmar que existem oportunidades de GANHOS ESTRATÉGICOS para a E&P-RNCE através do suprimento de materiais e equipamentos, tais como:

- Ganhar competitividade através da redução do COE
- Melhorar a qualidade do produto e o atendimento às refinarias e demais clientes da E&P-RNCE
- Melhorar indicadores do negócio, entre os quais a lucratividade e o VEA (Valor econômico agregado)

Resposta ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7

Muito obrigado pela sua participação. Este questionário pode ser devolvido pelo Notes diretamente para a chave KNJ2 ou então pelo malote para a E&P-RNCE/GELOG, com o título PESQUISA SOBRE PARCERIA.

ANEXO 02 - TABULAÇÃO DA PESQUISA

AMOSTRA	BLOCO 1 - FACILITADORES												BLOCO 2 - MOTIV		
	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10	ITEM11	ITEM12	ITEM13	ITEM14	ITEM15
media-GERENTES	6,3	4,2	6,2	5,4	5,6	4,6	4,4	5,1	6,3	5,9	6,4	4,3	6,0	6,6	6,3
desvio padrão	0,8	1,8	1,2	1,6	1,4	1,7	1,5	1,4	0,9	1,2	0,9	1,9	1,0	0,7	0,7
moda	7,0	6,0	7,0	6,0	6,0	5,0	5,0	6,0	7,0	7,0	7,0	5,0	6,0	7,0	6,0
Lim Inf do Intervalo de Confiança	6,1	3,9	6,0	5,2	5,4	4,3	4,2	4,9	6,2	5,7	6,2	4,0	5,9	6,5	6,2
Lim Sup do Intervalo de Confiança	6,4	4,5	6,4	5,7	5,8	4,8	4,7	5,4	6,5	6,0	6,5	4,6	6,2	6,7	6,4
Gerentes: Nº de Respostas 1	0	4	1	2	1	2	3	1	0	0	0	5	0	0	0
Gerentes: Nº de Respostas 2	0	6	0	1	1	5	4	2	0	1	0	4	0	0	1
Gerentes: Nº de Respostas 3	0	9	0	5	2	4	5	3	1	0	1	8	1	0	0
Gerentes: Nº de Respostas 4	1	3	3	0	3	10	5	5	1	5	1	4	3	1	2
Gerentes: Nº de Respostas 5	7	10	3	11	8	12	18	13	5	10	4	11	6	2	3
Gerentes: Nº de Respostas 6	18	11	17	16	20	8	11	18	14	14	14	10	21	12	23
Gerentes: Nº de Respostas 7	21	4	23	12	12	6	1	5	26	17	27	5	16	32	20
Total de respostas	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Total de discordo (1a3)	0%	40%	2%	17%	9%	23%	26%	13%	2%	2%	2%	35%	2%	0%	2%
nao concorda/discorda	2%	6%	6%	0%	6%	21%	11%	11%	2%	11%	2%	9%	6%	2%	4%
Total de concordo (5a7)	98%	53%	91%	83%	85%	55%	64%	77%	96%	87%	96%	55%	91%	98%	96%

GRUPO DE GERENTES

media-TECNICOS	5,9	3,1	4,9	3,9	5,0	5,0	3,7	4,2	5,3	3,8	5,3	3,0	4,4	5,6	5,2
desvio padrão	1,6	2,1	2,0	2,1	1,7	1,7	2,1	2,1	1,5	2,3	2,2	2,2	2,1	1,2	1,6
moda	7,0	1,0	7,0	5,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	1,0	7,0	1,0	5,0	6,0	6,0
Lim Inf do Intervalo de Confiança	5,8	2,9	4,8	3,7	4,9	4,9	3,5	4,0	5,2	3,6	5,1	2,9	4,3	5,5	5,1
Lim Sup do Intervalo de Confiança	6,0	3,2	5,0	4,0	5,2	5,2	3,8	4,3	5,4	3,9	5,4	3,2	4,6	5,7	5,3
Técnicos: Nº de Respostas 1	1	12	3	6	2	1	6	5	1	9	5	13	5	0	0
Técnicos: Nº de Respostas 2	1	1	2	2	0	2	6	3	1	1	1	2	2	0	3
Técnicos: Nº de Respostas 3	0	4	1	6	4	3	2	2	0	3	0	2	2	2	1
Técnicos: Nº de Respostas 4	3	4	5	2	4	5	2	4	6	4	0	4	3	4	5
Técnicos: Nº de Respostas 5	3	2	5	6	4	1	4	5	6	4	3	2	8	5	6
Técnicos: Nº de Respostas 6	6	5	4	3	9	12	8	7	8	3	9	3	2	10	7
Técnicos: Nº de Respostas 7	15	1	9	4	6	5	1	3	7	5	11	3	7	8	7
Total de respostas	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Total de discordo (1a3)	7%	59%	21%	48%	21%	21%	48%	34%	7%	45%	21%	59%	31%	7%	14%
nao concorda/discorda	10%	14%	17%	7%	14%	17%	7%	14%	21%	14%	0%	14%	10%	14%	17%
Total de concordo (5a7)	83%	28%	62%	45%	66%	62%	45%	52%	72%	41%	79%	28%	59%	79%	69%

GRUPO DE TÉCNICOS